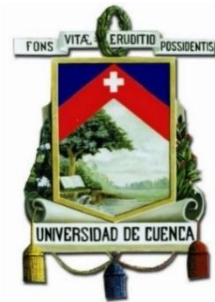


UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera Administración de Empresas

**Modelo de negocio para la cámara de la pequeña industria del Azuay
periodo 2018 – 2021**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial**

AUTORES:

Katherine Alexandra Espinoza Sánchez

C.I.: 0104791389

Wilson Geovanny Morquecho Vintimilla

C.I.: 0106618143

DIRECTOR:

Dr. Juan Francisco Cordero López

C.I.: 0102118247

Cuenca – Ecuador

2018

RESUMEN

El presente modelo de negocio se realiza bajo el enfoque de gestión estratégica, en busca de mejorar la imagen corporativa y gestión de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay – CAPIA., un gremio sin fines de lucro que opera en el cantón Cuenca, provincia del Azuay.

El modelo inicia con el conocimiento de la situación actual de la Cámara que permita definir la cadena de valor, posibilitando la identificación de los puntos fuertes y débiles del gremio.

Posteriormente se desarrolla el modelo de negocio con el empleo de un sondeo de mercado que permita crear una propuesta de servicio diferenciado, un análisis del entorno tanto interno como externo de la Cámara, la formulación de un plan estratégico apoyado en la responsabilidad social empresarial, elaboración de un plan operativo mediante el cuadro de mando integral, y un análisis tanto económico como financiero.

Finalmente, se miden los riesgos e impactos que presenta el modelo con sus respectivas medidas de mitigación, y, una simulación mediante crystall ball con la finalidad de sustentar la implementación del mismo.

Palabras claves: CAPIA, CÁMARA, GREMIO, MODELO DE NEGOCIOS, RESPONSABILIDAD SOCIAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.



ABSTRACT

The present business model is carried out under the strategic management approach, aiming to improve the corporate image and management of the Small Industry Chamber of Azuay – CAPIA. A non-profit guild that operates in Cuenca, Ecuador.

This model starts acknowledging CAPIA current situation, allowing to define its value chain, making possible to identify CAPIA's strengths and weaknesses.

Furthermore, the business model is developed with the use of a market survey to create a distinguished service proposal, an analysis of internal and external CAPIA's environments, formulation of a strategic plan, supported by corporate social responsibility, preparation of an operational plan through the balanced scorecard, and an economic and financial analysis.

Finally, risks and impacts of the model, with its respective mitigation procedures, are measured, and by means of Crystall Ball software the model is simulated, with an overall goal to support the implementation of the model.

Keywords: CAPIA, CHAMBER, GUILD, BUSINESS MODEL, SOCIAL RESPONSIBILITY, STRATEGIC PLANNING, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE ANEXOS.....	8
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	9
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	10
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	11
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	12
ABREVIATURAS.....	13
AGRADECIMIENTO.....	15
AGRADECIMIENTO.....	16
DEDICATORIA	17
DEDICATORIA	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO.....	20
1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	20
1.1.1 La oportunidad del negocio (servicios al afiliado)	20
1.1.2 Zona y cobertura.....	21
1.1.3 Descripción de la oportunidad.....	22



1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	24
1.2.1 Descripción de la oportunidad del negocio, del producto	24
1.2.2 Identificación de los actores	25
1.2.3 Identificación de la oferta – actual y sus principales problemas	25
1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses de la CAPIA	25
CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO:	
ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD	30
2.1 CONSTRUCCIÓN LÍNEA BASE	30
2.1.1 Levantamiento de la información general de la empresa	30
2.1.2 Línea base	35
CAPÍTULO 3. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.....	38
3.1 FASE DE ANÁLISIS DE OBJETIVO, SERVICIO Y ALCANCE	38
3.2 FASE CENTRAL DE ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO, ACTORES INVOLUCRADOS, RELACIONES CON ACTORES, MERCADO Y COSTOS/MÁRGENES	38
3.2.1 Actividades primarias	41
3.2.2 Actividades de apoyo	42
3.2.3 Margen	43
3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN.....	43
3.4 IDENTIFICAR LOS PUNTOS MÁS RELEVANTES AL MOMENTO DE RECONOCER VALOR EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	45
CAPÍTULO 4. MODELO DE NEGOCIO	47
4.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	47
4.1.1 Rumbo Estratégico.....	47
4.1.2 Análisis Estratégico	47
4.1.3 Elección Estratégica	47
4.1.4 Implementación Estratégica	47
4.2 ESQUEMA BÁSICO	47
4.2.1 Descripción de la empresa: Misión, Visión y Valores.	47
4.2.2 Descripción de los grupos de interés.....	50
4.3 ANÁLISIS PESTEL	51
4.3.1 Entorno Político	51
4.3.2 Entorno Económico	52
4.3.3 Entorno Social.....	53
4.3.4 Entorno Tecnológico	54
4.3.5 Entorno Jurídico	55
4.4 ANÁLISIS DE MARKETING.....	55
4.4.1 Definición del problema para el sondeo.....	55
4.4.2 Objetivos.....	57
4.4.3 Justificación	58
4.4.4 Diseño del sondeo	58



4.4.5 Determinación del tamaño de la muestra	58
4.4.6 Análisis de datos	59
4.4.7 Mix de marketing	72
4.5 ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	76
4.5.1 Cuestionario de Indicadores ETHOS	76
4.5.2 Interpretación de los resultados.....	76
4.6 PLAN ESTRATÉGICO	82
4.6.1 Análisis FODA.....	82
4.6.2 Plan estratégico de acción basado en Responsabilidad Social Empresarial	84
4.7 PLAN DE OPERACIÓN	87
4.7.1 Objetivos y metas específicos.....	87
4.7.2 Plan operativo de acción	87
4.8 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	89
4.8.1 Evaluación de rentabilidad	89
4.8.2 Plan financiero	91
<i>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO .105</i>	
5.1 INDICADORES DE IMPACTO ESPERADOS: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	105
5.2 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	107
<i>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO</i>	<i>111</i>
6.1 RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	111
6.2 SIMULACIÓN MEDIANTE CRYSTAL BALL.....	115
6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)	115
6.2.2 Índice Neto de Rentabilidad (INR, Costo – Beneficio)	116
<i>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>119</i>
7.1 APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN	119
7.2 CONCLUSIONES	119
7.3 RECOMENDACIONES.....	120
<i>ANEXOS.....</i>	<i>121</i>
<i>8. BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>195</i>



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Localización geográfica de los afiliados.....	21
Gráfico 2 Capacitaciones ofertadas en 2017.....	21
Gráfico 3 Estructura de empresas según su tamaño.....	22
Gráfico 4 Número de afiliados por Cámara.....	23
Gráfico 5 Presupuesto de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay	26
Gráfico 6 Ingresos anuales de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.....	26
Gráfico 7 Pronósticos de ingresos mensuales.....	28
Gráfico 8 Porcentaje de participación de las empresas afiliadas por sectores	31
Gráfico 9 Organigrama de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.....	34
Gráfico 10 Número de empleados con los que cuenta la empresa.....	60
Gráfico 11 Sector al que la empresa pertenece	60
Gráfico 12 Afiliación a una cámara o gremio	61
Gráfico 13 Cámara o gremio al que se encuentra afiliada.....	62
Gráfico 14 Servicios que ofrecen las cámaras o gremios.....	63
Gráfico 15 Motivaciones para afiliarse a una cámara.....	64
Gráfico 16 Porcentaje de aceptación del marketplace	65
Gráfico 17 Costo mensual por el marketplace.....	65
Gráfico 18 Características del marketplace	66
Gráfico 19 Medios de paga para realizar el cobro mediante el marketplace	67
Gráfico 20 Porcentaje de aceptación de la tarjeta de descuento	67
Gráfico 21 Alternativas para obtener descuentos	68
Gráfico 22 Porcentaje de aceptación de la bolsa de trabajo.....	68
Gráfico 23 Modalidad de bolsa de trabajo.....	69
Gráfico 24 Grado de aceptación de servicios varios	71
Gráfico 25 Características de un local que ofrezca los servicios indicados.....	72
Gráfico 26 Indicadores Ethos	77
Gráfico 27 Matriz PEYEA	85
Gráfico 28 Matriz MCPE.....	86
Gráfico 29 Simulación valor actual neto.....	115
Gráfico 30 Contribución a la varianza – valor actual neto.....	116
Gráfico 31 Simulación índice neto de rentabilidad.....	117
Gráfico 32 Contribución a la varianza – índice neto de rentabilidad	117



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Clasificación empresarial.....</i>	22
Tabla 2	<i>Cuadro resumen de la estructura de empresas según su tamaño.....</i>	23
Tabla 3	<i>Ingresos mensuales pronosticados</i>	29
Tabla 4	<i>Indicadores línea base.....</i>	36
Tabla 5	<i>Metas de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay para el período 2018 – 2021</i>	43
Tabla 6	<i>Componentes de la misión.....</i>	48
Tabla 7	<i>Muestreo por sectores en base al aporte al PIB.....</i>	59
Tabla 8	<i>Precios de los servicios adicionales</i>	74
Tabla 9	<i>Semáforo del cuadro de mando integral.....</i>	88
Tabla 10	<i>Tasa mínima aceptable de rendimiento.....</i>	89
Tabla 11	<i>Flujo de caja real</i>	90
Tabla 12	<i>Análisis estático y dinámico del estado de situación financiera</i>	92
Tabla 13	<i>Análisis estático y dinámico del estado de resultados.....</i>	95
Tabla 14	<i>Indicadores financieros.....</i>	97
Tabla 15	<i>Indicadores de endeudamiento.....</i>	98
Tabla 16	<i>Indicadores de rentabilidad.....</i>	99
Tabla 17	<i>Indicadores de eficiencia.....</i>	99
Tabla 18	<i>Ciclo de eficiencia operativo</i>	100
Tabla 19	<i>Punto de equilibrio.....</i>	101
Tabla 20	<i>Sistema Dupont</i>	102
Tabla 21	<i>Estado de situación financiera proyectado.....</i>	103
Tabla 22	<i>Estado de resultados proyectado.....</i>	104
Tabla 23	<i>Perspectiva financiera</i>	105
Tabla 24	<i>Perspectiva del cliente.....</i>	106
Tabla 25	<i>Perspectiva de procesos internos.....</i>	106
Tabla 26	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	107
Tabla 27	<i>Cuadro de mando integral para la CAPIA</i>	108
Tabla 28	<i>Mapa de riesgos</i>	111
Tabla 29	<i>Valor riesgo – probabilidad</i>	112
Tabla 30	<i>Matriz de riesgos – eventos.....</i>	112
Tabla 31	<i>Matriz de valor riesgo – probabilidad de impacto.....</i>	113
Tabla 32	<i>Mapa de riesgos</i>	113
Tabla 33	<i>Medidas de mitigación.....</i>	114



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena de valor genérica.....	39
Ilustración 2 Costeo ABC en la cadena de valor.....	40
Ilustración 3 Estructura de presentación de costos.....	41
Ilustración 4 Cadena de valor de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay	43
Ilustración 5 Logotipo CAPIA.....	73
Ilustración 6 Mapa estratégico.....	109

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PRONÓSTICO DE VENTAS	121
ANEXO B: LÍNEA BASE.....	123
ANEXO C: CADENA DE VALOR CON COSTE ABC	125
ANEXO D: SONDEO DE MERCADO.....	128
ANEXO E: PLAN ESTRATÉGICO.....	144
ANEXO F: MATRIZ DE CAMBIO.....	153
ANEXO G: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	155
ANEXO H: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	161
ANEXO I: SIMULACIÓN EN CRYSTALL BALL	162
ANEXO J: PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN APROBADO	177



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Katherine Alexandra Espinoza Sánchez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de Negocio para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay periodo 2018 – 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 04 de mayo de 2018

Katherine Alexandra Espinoza Sánchez

C.I: 0104791389



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Wilson Geovanny Morquecho Vintimilla en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de Negocio para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay periodo 2018 – 2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 04 de mayo de 2018

Wilson Geovanny Morquecho Vintimilla

C.I.: 0106618143



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Katherine Alexandra Espinoza Sánchez, autora del trabajo de titulación "Modelo de Negocio para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay periodo 2018 – 2021" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 04 de mayo de 2018

Katherine Alexandra Espinoza Sánchez

C.I: 0104791389



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Wilson Geovanny Morquecho Vintimilla, autor del trabajo de titulación “Modelo de Negocio para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay periodo 2018 – 2021” certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 04 de mayo de 2018

Wilson Geovanny Morquecho Vintimilla

C.I.: 0106618143



ABREVIATURAS

ACBIR: Asociación de Corredores de Bienes Raíces

ADISE: Asociación de Diseñadores Ecuatorianos

AEPIC: Asociación de Empresas del Parque Industrial de Cuenca

AMCHAM: Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina

CANAPE: Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa del Ecuador

CAPIA: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

CERES: Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial

CIPEM: Cámara de Industrias Producción y Empleo

CMI: Cuadro de Mando Integral

DIEE: Directorio de Empresas y Establecimientos

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

INR / IRN: Índice Neto de Rentabilidad

IVA: Impuesto al Valor Agregado

MCPE: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

MDT: Ministerio de Trabajo

MIPRO: Ministerio de Industrias y Productividad

MSP: Ministerio de Salud Pública

ONG: Organización no Gubernamental



PESTEL: Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal

PEYEA: Posición Estratégica y Evaluación de Acción

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

ROA: Rentabilidad sobre los activos

ROE: Rentabilidad sobre los fondos propios

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SNC: Sistema Ecuatoriano de Calidad

SRI: Servicio de Rentas Internas

TC: Tribunal Constitucional

TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

VAN: Valor Actual Neto



AGRADECIMIENTO

Sin lugar a duda en ningún momento ha tenido mayor relevancia en mi vida la frase de Walt Disney “Los grandes logros de cualquier persona generalmente depende de muchas manos, corazones y mentes”.

Al concluir con este modelo de negocio como trabajo de titulación, me es inevitable traer a memoria a todas quienes que me han apoyado en este proceso, sin embargo, en primer lugar, quiero agradecer a Dios por todos los favores recibidos, por su protección y amor extendidos hacia mi vida.

A mi familia, por saber comprender mi falta de tiempo, cambios de ánimo, angustias y alegrías, por ser un apoyo en cada una de mis etapas.

A mis compañeros de trabajo por su constante aliento en especial a la Econ. Tania Suquinagua por toda la ayuda brindada.

Al Dr. Juan Francisco Cordero, nuestro director de tesis por el soporte brindado, el tiempo invertido y los consejos otorgados.

A cada uno de los docentes que han sido parte de mi formación, pero de manera especial a la Ing. Vanessa Rojas, por su firme apoyo y motivación para culminar con esta etapa.

A mi compañero de tesis Wilson Morquecho, porque “El hierro se afila con el hierro, y el hombre en el trato con el hombre”, gracias por sacar una mejor versión de mí.

Katherine Espinoza



AGRADECIMIENTO

A cada etapa de la vida le corresponde distintas personas de suma importancia, ellas hacen que cada momento vivido tenga sentido y sea digno de ser recordado durante toda nuestra existencia.

Varios pensamientos cruzan por mi mente en este momento, sin embargo, quisiera empezar agradeciendo a mi familia, ustedes me han regalado increíbles alegrías y lecciones invaluables.

A todos los docentes con los que tuve la oportunidad de aprender a lo largo de mi formación profesional, de verdad, muchas gracias por compartir sus amplios conocimientos y experiencias.

A nuestro director Dr. Juan Francisco Cordero, por su tiempo, paciencia y guía durante todo el desarrollo de este modelo de negocio.

A la Ing. Ximena Peralta, por su apoyo y paciencia al momento de solicitar su ayuda.

A la Econ. Tania Suquinagua, directora ejecutiva de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, por brindarnos las facilidades necesarias para desarrollar el presente modelo de negocio.

Wilson Morquecho



DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi mami porque en cada actividad me demuestra que es todo aquello que dice, que tenerla es una bendición y que su amor sin lugar a duda es el mejor regalo.

A mi papi, porque cuando he necesitado su ayuda no ha importado la hora siempre ha estado para mí.

A mis hermanas, aunque no mostremos una relación de película, siempre sabremos que estaremos “Una para todas y todas para una”

A mi gran amigo porque este proyecto es tan solo el cierre de una etapa en la cual siempre has estado presente, te agradezco tanto por tu apoyo, porque la distancia nunca ha sido impedimento.

Katherine Espinoza



DEDICATORIA

A mi madre por ser el principal apoyo en los momentos más difíciles, enseñarme que la perseverancia es la razón de que un sueño deje de serlo, y que cada día se debe aprender algo nuevo, ya que el futuro siempre nos sorprenderá.

A mis hermanos: Gloria, Diego, Adelaida, Mario, Flavio, María, Ángel y Cristhian, por su ayuda en determinados momentos de mi vida.

A mi compañera Katherine por su apoyo y paciencia.

Wilson Morquecho

INTRODUCCIÓN

Cada organización busca alcanzar sus metas y objetivos estratégicos en cada período, algunas buscan optimizar su rentabilidad, mientras que por otro lado existen instituciones sin fines de lucro que anhelan la satisfacción de sus beneficiarios, como es el caso de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, este gremio oferta sus servicios a las pequeñas y medianas empresas para conseguir lo anteriormente mencionado, sin embargo, al no existir exigencia legal de pertenecer a un gremio o una cámara para operar con normalidad, las empresas consideran innecesario afiliarse al no percibir los beneficios de ser agremiados, lo que afecta la imagen corporativa de la Cámara.

Por tales motivos, se propone un modelo de negocio bajo un enfoque de gestión estratégica que ofrezca todas las herramientas necesarias para revertir esta situación. Se parte con un análisis de las oportunidades para el gremio en el capítulo uno, posteriormente se conoce la situación actual en la que se encuentra la Cámara en el capítulo dos. Con la comprensión del funcionamiento de la CAPIA se analiza los rubros más relevantes en la prestación de los servicios actuales mediante la cadena de valor, en el capítulo tres.

El capítulo cuatro es el modelo de negocio propiamente dicho, se parte explicando los parámetros inmersos del mismo, que una vez definidos dan paso a un análisis PESTEL, sondeo de mercado, análisis de responsabilidad social empresarial, plan estratégico, plan de operación y un análisis económico – financiero que sustente la validez del modelo.

Posteriormente, en el capítulo cinco se analiza el impacto del modelo, utilizando el cuadro de mando integral. Finalmente, se determinan los riesgos que acompañan al modelo dentro del capítulo seis mediante un mapa de riesgos y una simulación en crystal ball.

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

1.1.1 La oportunidad del negocio (servicios al afiliado)

Desde los orígenes de la humanidad los seres humanos han tenido la necesidad de relacionarse, crear grupos para sobre llevar las diferentes circunstancias que se les han ido presentando, generando grupos por afinidades, intereses, metas, etc. Las empresas comparten una situación muy similar, ya que estas se ven forzadas a unir esfuerzos para obtener mejores rendimientos, diferentes compensaciones y alcanzar nuevas metas.

En un mundo tan competitivo donde se debe obtener la información oportunamente, mantenerse a la vanguardia, y sobre todo donde la mayoría es la que tiene el poder, la necesidad de pertenecer a un gremio se ha convertido en vital importancia para las pymes en su afán de crecer. Con el objetivo de sentirse representadas para poder desarrollar sus empresas bajo un marco legislativo, social y económico de acuerdo a sus intereses.

Los servicios que la CAPIA ofrece ayudan a cubrir estas necesidades de las empresas en crecimiento:

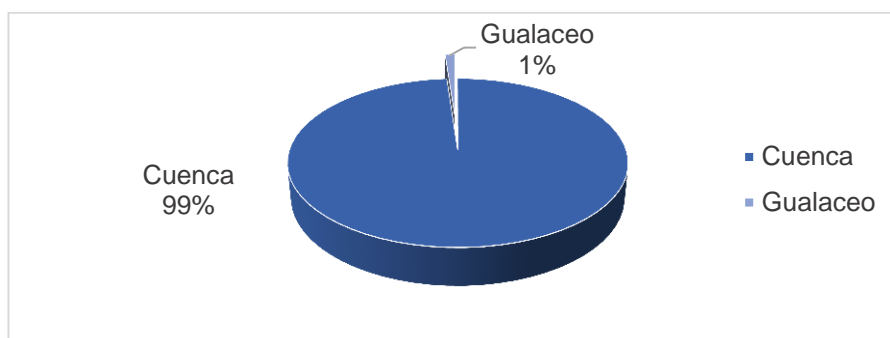
- **Reglamentaciones:** Apoyo a las empresas para que cumplan con todas las reglamentaciones solicitadas por las instituciones públicas como son: reglamentos de seguridad, licencias ambientales, entre otros, consiguiendo precios accesibles para las pymes.
- **Cabildeo:** Las pequeñas y medianas empresas por si solas en la mayoría de los casos no son escuchadas, sin embargo, con una entidad como la CAPIA donde se encuentran respaldadas y apoyadas en cualquier problema que se les presente tanto con instituciones públicas como privadas, se consiguen diversos aspectos a favor de la pequeña industria del Azuay.
- **Capacitaciones:** Mediante cursos, conferencias y charlas informativas se brinda la información oportuna en temas de interés para las empresas agremiadas y público en general.

1.1.2 Zona y cobertura

CAPIA es un gremio cuyas instalaciones actuales se encuentran ubicadas en la Av. Octavio Chacón 1-19 sector Parque Industrial de la ciudad de Cuenca, cuya zona de operatividad está delimitada en la provincia del Azuay, sin embargo, casi la totalidad de los afiliados pertenecen a la ciudad de Cuenca como se detalla en el cuadro a continuación.

Gráfico 1

Localización geográfica de los afiliados

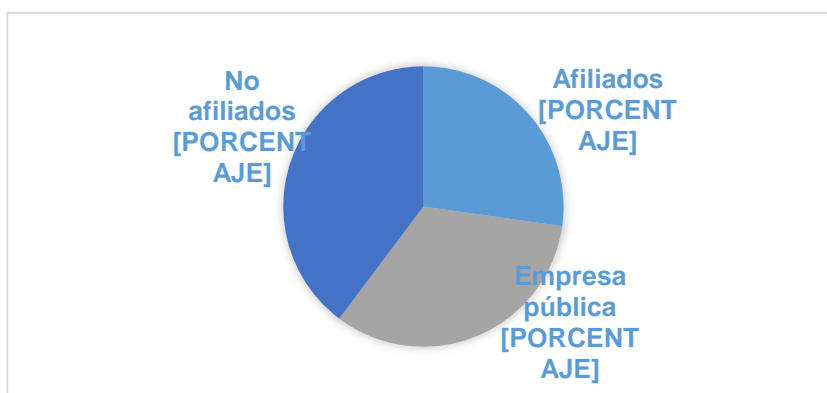


Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

Aunque la mayoría de servicios son exclusivos de los afiliados, las capacitaciones que brinda el gremio son abiertas, teniendo incluso mayor acogida en empresas no agremiadas, es por esta razón que la cobertura de este servicio en específico se extiende a todo el Ecuador.

Gráfico 2



Capacitaciones ofertadas en 2017

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

1.1.3 Descripción de la oportunidad

Dentro de Ecuador las empresas se clasifican bajo las variables de ventas y personal ocupado, sin embargo, de estas las primeras componen el factor principal:

Tabla 1

Clasificación empresarial

<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Ventas</i>	<i>Personal Ocupado</i>
<i>Grande</i>	\$5'000.001 en adelante.	200 en adelante
<i>Mediana "A"</i>	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
<i>Mediana "B"</i>	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
<i>Pequeña</i>	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
<i>Microempresa</i>	menor o igual a \$100.000	1 a 9

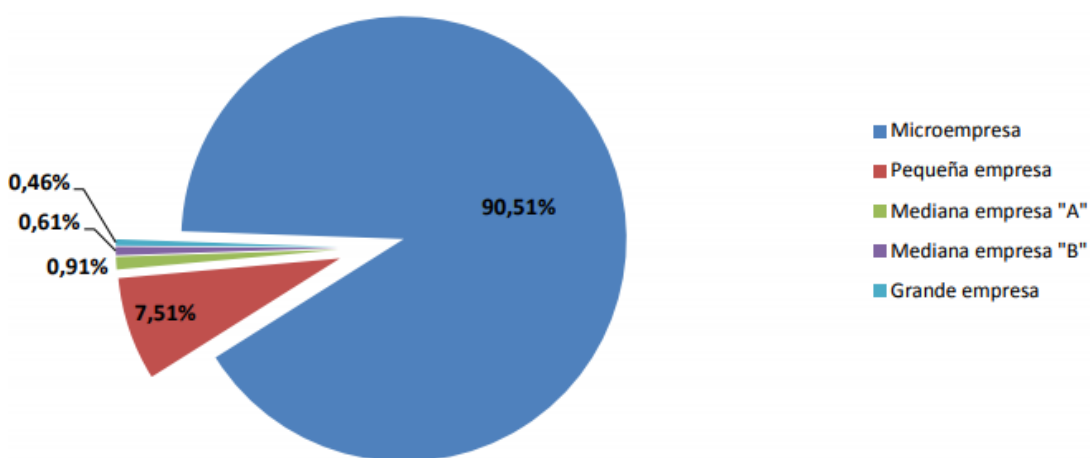
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)

Elaboración: Autores

En concordancia con las variables indicadas en el año 2016 un 98,02% de las empresas se clasifican como pequeña o microempresa, convirtiéndose en un componente significativo en la economía nacional mediante la generación de diversas fuentes de empleo. A continuación, se detalla la categorización empresarial:

Gráfico 3

Estructura de empresas según su tamaño



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)

Elaboración: INEC

Tabla 2

Cuadro resumen de la estructura de empresas según su tamaño

Tamaño de Empresa 2016	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	763.636	90,51%
Pequeña empresa	63.400	7,51%
Mediana empresa "A"	7.703	0,91%
Mediana empresa "B"	5.143	0,61%
Grande empresa	3.863	0,46%
Total	843.745	100,00%

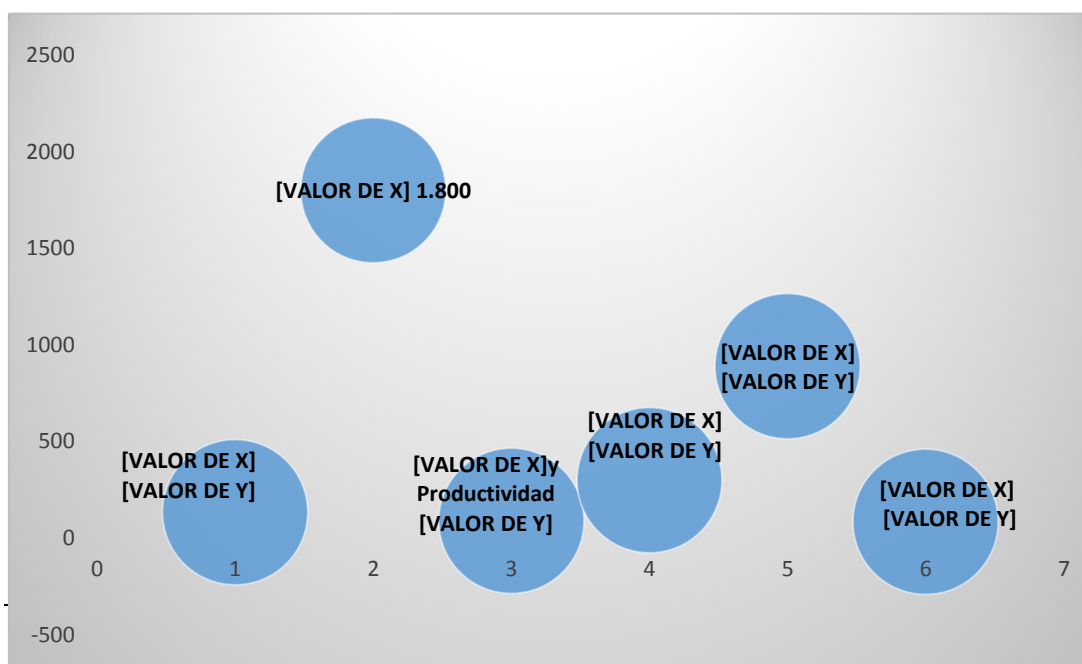
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016)

Elaboración: INEC

Nota: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Aunque existe una gran relevancia de las micro y pequeñas empresas en el Ecuador, solamente algunas de ellas se han vinculado con algún gremio, dentro del Azuay esta tendencia se repite, pues, el número de afiliados con los que la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay cuenta es bajo. Si comparamos esta cantidad con el de las Cámaras existentes en la provincia, es inferior, como se detalla a continuación, existe una distancia significativa con la Cámara de Comercio de Cuenca y la Cámara de Turismo de Cuenca.

Gráfico 4



Número de afiliados por Cámara

Fuente: Investigación propia (2017)

Elaboración: Autores

La oportunidad de un crecimiento en el número de afiliados de la CAPIA se puede ver realizada mediante una mejora en la percepción de servicio proporcionado por el gremio a las empresas en general.

1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

1.2.1 Descripción de la oportunidad del negocio, del producto

La mejora en la percepción del servicio inicia en una ampliación de los beneficios que reciben los afiliados a la Cámara, es por esta razón que se propone el incremento de tres servicios nuevos.

- Tarjeta de descuento para los trabajadores de las empresas afiliadas.
- Marketplace en la página de la CAPIA.
- Bolsa de trabajo.

Hoy en día es importante trabajar con el sentido de beneficio no solo para directivos, sino más bien para toda la empresa, la tarjeta de descuento es una gran oportunidad para los empresarios de extender su compromiso con cada uno de sus trabajadores, mediante la misma estos podrán obtener descuentos, canjes de puntos, obsequios por sus compras en más de cien empresas miembros de la red.

Sin lugar a duda, otro punto importante para las empresas es la de extender sus posibilidades de vender, exhibir sus productos y dar a conocer su marca, es por esta razón que el portal de marketplace es una opción que favorecerá a todos los agremiados, generando mayores ventas.

Con respecto a la bolsa de trabajo, la misma busca poner en contacto la oferta y demanda de empleos con mayor agilidad, lo que ayudaría a que los afiliados agilicen sus procesos de contratación.

1.2.2 Identificación de los actores

Los principales actores son las Cámaras, colegios de profesionales, pequeñas y medianas empresas, entidades públicas, afiliados, etc., estos roles se profundizan en el análisis de los grupos de interés en el capítulo cuatro.

1.2.3 Identificación de la oferta – actual y sus principales problemas

Existen varias Cámaras con una gran relevancia en el Azuay, sin embargo, entre ellas sobresalen:

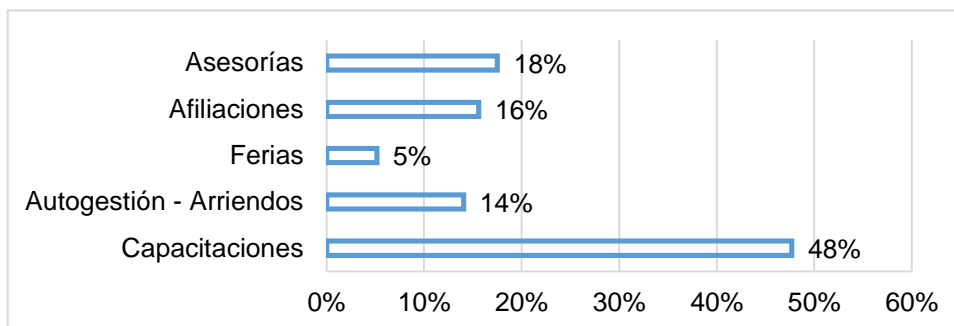
- Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana – AMCHAMC
- Cámara de Comercio de Cuenca
- Cámara de Industrias Producción y Empleo – CIPEM
- Cámara de la Construcción de Cuenca
- Cámara de Turismo de Cuenca
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay – CAPIA

De estas la Cámara de Turismo y la de Construcción de Cuenca corresponden a sectores con los que no trabaja la CAPIA. Por otro lado, la CIPEM y la Cámara de Comercio se encuentran limitadas por el tamaño de sus empresas afiliadas, reduciendo la competencia directa a la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana cuya principal debilidad es la carencia de cabildeo a los afiliados, ya que a la misma se pueden afiliar personas naturales y empresas.

En cuanto a los nuevos servicios planteados, aunque existe una oferta de los mismos, no tienen una alta presencia en el mercado lo que representa una oportunidad para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses de la CAPIA

La CAPIA basa su presupuesto en ingresos por capacitaciones, asesorías y aportes por afiliaciones principalmente.

Gráfico 5


Presupuesto de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

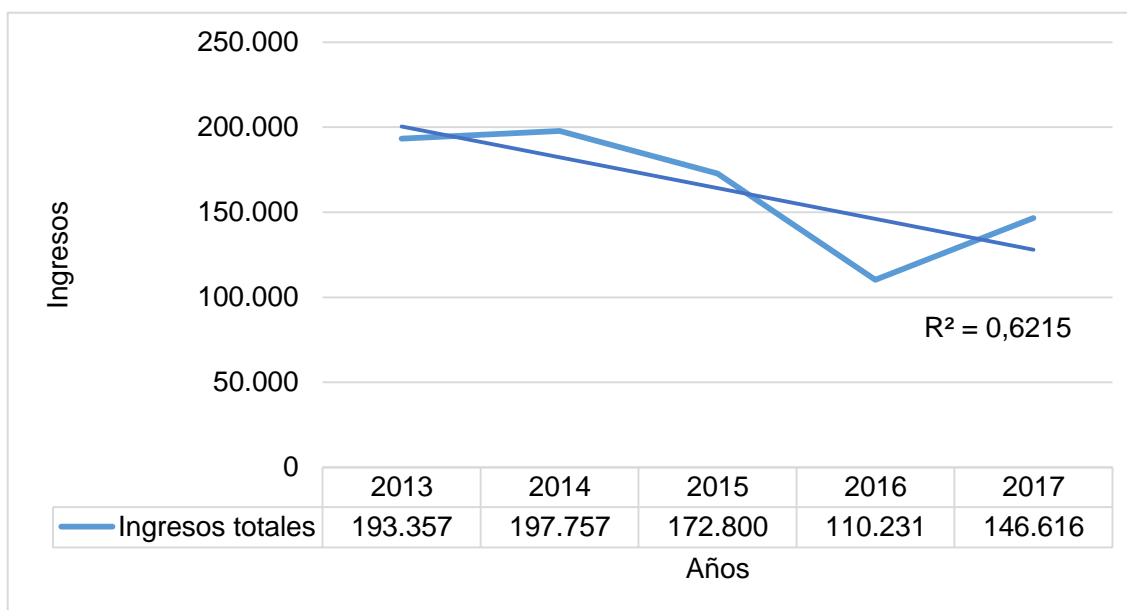
Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

Los ingresos totales de los últimos cinco años denotan una tendencia a la baja:

Gráfico 6

Ingresos anuales de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay



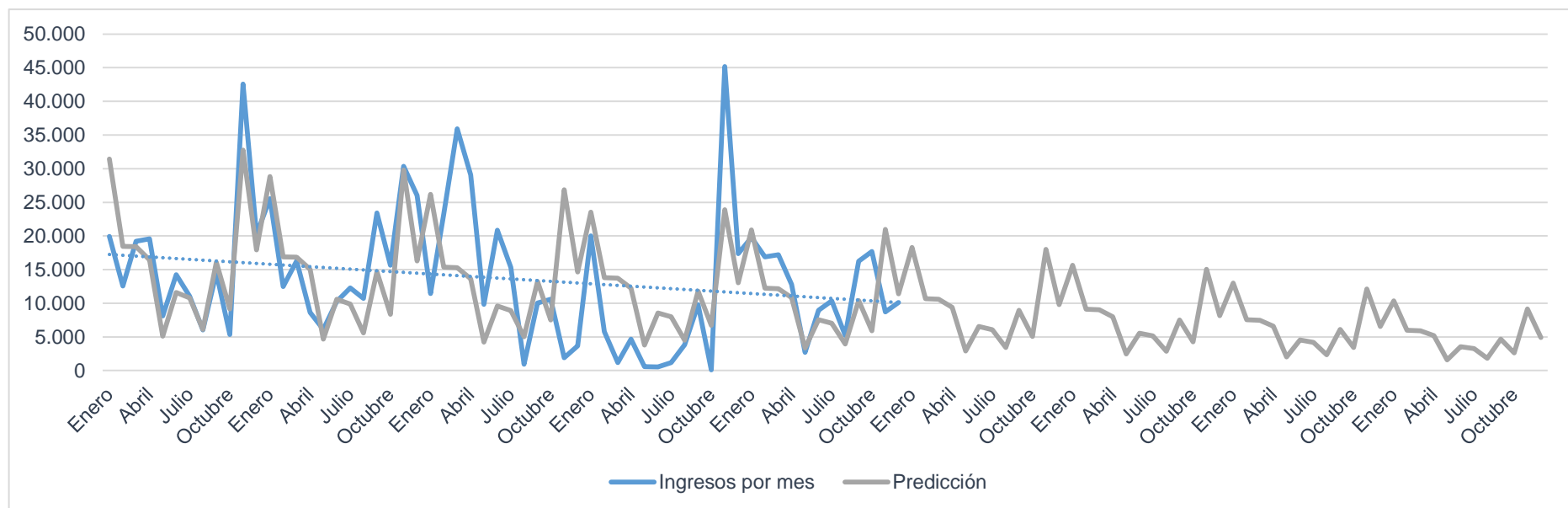
Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

El coeficiente de determinación es de 0,62, lo que indica un ajuste moderado entre las variables ingresos y años, por lo tanto, para contar con una proyección más detallada y precisa, se calcula índices estacionarios



para introducir en nuestro modelo la componente estacional, para ello, se utilizan los ingresos totales por mes, obtenemos el siguiente pronóstico:

Gráfico 7


Pronósticos de ingresos mensuales

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

La desviación de error medio es \$USD 5.980,15 dólares, indicando un buen ajuste de la predicción, los cálculos utilizados para llegar a este resultado se encuentran en el Anexo A. Seguidamente, se presenta el pronóstico mensual para los ingresos de la Cámara:



Tabla 3
Ingresos mensuales pronosticados

Mes	Año			
	2018	2019	2020	2021
Enero	\$18.274,60	\$15.639,30	\$13.004,00	\$10.368,70
Febrero	\$10.671,72	\$9.114,08	\$7.556,44	\$5.998,80
Marzo	\$10.576,54	\$9.013,78	\$7.451,03	\$5.888,27
Abril	\$9.409,30	\$8.001,68	\$6.594,06	\$5.186,44
Mayo	\$2.909,87	\$2.469,06	\$2.028,25	\$1.587,44
Junio	\$6.559,16	\$5.552,82	\$4.546,49	\$3.540,16
Julio	\$6.081,39	\$5.136,28	\$4.191,16	\$3.246,04
Agosto	\$3.417,29	\$2.879,24	\$2.341,18	\$1.803,13
Septiembre	\$8.956,37	\$7.527,44	\$6.098,51	\$4.669,57
Octubre	\$5.067,81	\$4.248,37	\$3.428,94	\$2.609,51
Noviembre	\$18.005,14	\$15.054,06	\$12.102,98	\$9.151,90
Diciembre	\$9.784,53	\$8.158,62	\$6.532,71	\$4.906,80
TOTAL	\$109.713,72	\$92.794,73	\$75.875,74	\$58.956,75

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores



CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD

2.1 CONSTRUCCIÓN LÍNEA BASE

2.1.1 Levantamiento de la información general de la empresa

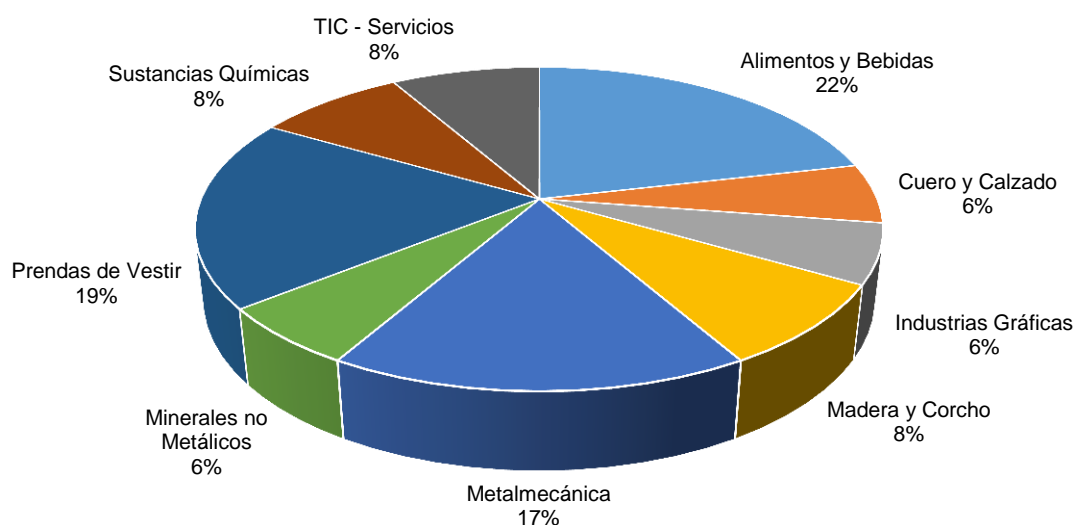
La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay “CAPIA” desde su fundación en 1969 se ha vinculado a organismos nacionales e internacionales públicos y privados como el Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO, la fundación Swisscontact, la Cooperación Técnica Alemana – GTZ, el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, el Sistema Ecuatoriano de Calidad – SNC, entre otros, con los que se han realizado diferentes actividades como la creación de un clúster en el área textil (CONFECUENCA), la captación de fondos para proyectos de mejoras en los sectores productivos, el asesoramiento técnico de profesionales extranjeros en el área metalmecánica, todas estas actividades en beneficio de los afiliados, generando estrategias de competitividad tales como asociatividad, negocios inclusivos, innovación tecnológica y programas de formación con certificación laboral.

La Cámara en su afán de ampliar los servicios ofrecidos y la calidad de los mismos ha firmado diversos acuerdos de cooperación institucionales con el Ministerio de Trabajo – MDT, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IEES, el Sistema de Rentas Internas – SRI, el Ministerio de Salud Pública – MSP, entre otros, permitiendo la creación de nuevos puntos de atención, generando programas de capacitación al personal de las empresas afiliadas y del sector, así como mejorando la información brindada por estas instituciones.

La CAPIA forma parte de la Asociación de Cámaras de la Producción del Azuay, de la Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa del Ecuador – CANAPE, así como de la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil; lo que le permite integrar organismos y ejercer representatividad en los diferentes campos tanto públicos como privados.

En el 2017, el número de afiliados de los diferentes sectores fue de 84 empresas, siendo los más representativos los sectores Alimenticio, Prendas de Vestir y Metalmecánico con el 22%, 19% y 17% de participación respectivamente. A continuación, se presentan a detalle la conformación de los afiliados de la CAPIA:

Gráfico 8



Porcentaje de participación de las empresas afiliadas por sectores

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

En los estatutos vigentes (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014) acreditados por el Ministerio de Industria y Productividad en el 2014 se encuentran los pilares sobre los que se basan todas las actividades a realizar por la Cámara, describiendo en cada línea el propósito de su creación, entre los más relevantes tenemos:

2.1.1.1 Misión

Ser una organización gremial que, basada en principios de ética, solidaridad y credibilidad, representa, gestiona, impulsa, asesora, capacita y evalúa el desarrollo integral de la Micro, Pequeña y Mediana Industria del Azuay y la Región, mediante la defensa de sus derechos institucionales y la

oferta de servicios y promoción de empleo, orientados a mejorar la competitividad del sector productivo de la región.

2.1.1.2 Visión

Ser un gremio de alta representatividad y gestión que contribuya eficazmente al crecimiento integral de la Micro, Pequeña y Mediana Industria del Azuay y la Región, fomentando el desarrollo del país en forma sostenida y con responsabilidad social.

2.1.1.3 Valores Organizacionales

- Ética
- Productividad
- Lealtad
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Credibilidad
- Servicio al cliente

2.1.1.4 Objetivos Generales

- Ejercer la representación gremial de las empresas afiliadas
- Prestar servicios empresariales
- Promover la internacionalización de las empresas afiliadas
- Promover la competitividad y el consumo responsable
- Promover y desarrollar sistemas de capacitación y mejoramiento
- Promover la investigación, innovación y desarrollo tecnológico
- Promover la asociatividad y toda forma lícita de organización empresarial.
- Promover la responsabilidad social, el comercio justo y el desarrollo sustentable en las actividades empresariales de sus afiliados

2.1.1.5 Fines

- Incentivar la creación de Asociaciones Regionales, Sectoriales, Cantonales y Núcleos Parroquiales de Micro, Pequeños y Medianos Empresarios los que serán parte integrante de la CAPIA.



- Incorporar a la CAPIA como afiliados a todos los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, colaborando al efecto con los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros pertinentes;
- Brindar la cooperación y asistencia necesaria a sus afiliados, para que éstos puedan alcanzar los fines relacionados a sus actividades empresariales;
- Promover a la organización de sectores por ramas de actividades entre afiliados que se dediquen a actividades afines;
- Mantener relaciones permanentes con las diferentes Cámaras de la Producción, gremios, artesanales, instituciones privadas, semipúblicas y públicas, nacionales e internacionales;
- Colaborar con el estado en el estudio de problemas relacionados con Micro, Pequeña y Mediana Industria, con el propósito de alcanzar una acertada solución;
- Generar un espacio de diálogo, concertación multisectorial y participar activamente en los foros públicos o privados.
- Fomentar la investigación, innovación y desarrollo tecnológicos en beneficio de sus afiliados y de la comunidad.
- Fomentar la capacitación y tecnificación de obreros, empleados, técnicos y ejecutivos de la Micro, Pequeña y Mediana Industria;
- Promover el uso de los medios alternativos de solución de conflictos entre sus afiliados y con terceros a través de los Centros de Mediación.
- Prestar toda clase de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas afiliadas individual o colectivamente, en las gestiones que efectúen ante organismos públicos, semipúblicos y privados encaminadas a la defensa de sus intereses.
- Crear y mantener todo tipo de servicios de información; asesoría; asistencia técnica, social y los que sean necesarios a favor de los afiliados:
- Planificar, gestionar y ejecutar proyectos y / o programas de desarrollo empresarial;

- Promoción de los bienes y servicios de la institución a través de ferias y eventos nacionales e internacionales; así como mediante la utilización de cualquier medio tecnológico para lograr este fin;
- Promover procesos de internacionalización de los bienes y servicios de sus afiliados;
- Promover y promocionar la cultura de calidad de producción, certificación y estandarización de los bienes y servicios de sus afiliados;
- Promover y difundir el consumo de la producción nacional.
- Promover, difundir y sustentar el consumo responsable de la comunidad.

La vida Institucional de la Cámara habla mucho de las diversas actividades realizadas con el único propósito de cumplir los objetivos y fines para los cuales fue creada, sin embargo, las situaciones por las que ha pasado el gremio no le han permitido cumplir en un cien por ciento de los mismos, generando inconformidad en los afiliados y poco interés por agremiarse a otras empresas.

La organización de la Cámara está dada por una junta directiva que es renovada cada dos años permitiendo la reelección de sus autoridades, desde su creación la CAPIA ha tenido 12 presidentes, posición que recae en la actualidad en la MBA. CPA. Patricia Vélez.

Gráfico 9

Organigrama de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

2.1.2 Línea base

La CAPIA cuenta con tres personas en su nómina de planta, a quienes se les aplicó una encuesta (Anexo B) estas aseguran estar muy satisfechas con su trabajo ya que afirman que el ambiente laboral, la carga horaria, así como los honorarios percibidos son buenos, aunque por otro lado mencionan que debido al poco personal la oportunidad de obtener un ascenso es muy baja.

Una de las falencias encontradas en el análisis preliminar es que el gremio carece de sistemas de procesos, no implanta manuales de funciones, no existen planes de capacitación para el personal, así como un plan de trabajo anual. La falta de participación de las empresas afiliadas en los servicios ofrecidos por la CAPIA y el poco interés del directorio son otros de los agravantes.

Dada la situación actual de la Cámara se plantea aumentar el número de afiliados, mediante el trabajo a favor tanto de los agremiados actuales como de los potenciales clientes, a través de información clara, veraz y oportuna de acontecimientos relevantes para el crecimiento, así como el manejo de las empresas. También, se plantea la extensión de servicios

necesarios para las instituciones agremiadas y sus trabajadores, de igual modo un incremento en los descuentos sobre los servicios ofrecidos por la CAPIA.

Los servicios nuevos, así como los actuales se llevarán a cabo mediante un plan de trabajo por sectores que permita optimizar recursos, así como ser objetivo en cursos y asesorías. A su vez un detallado plan de trabajo permitirá incrementar en las actividades nuevos servicios como ferias, seminarios, simposios, etc., al mismo tiempo que reducirá el tiempo de respuesta ante las necesidades de los agremiados.

En búsqueda de lograr los objetivos planteados se requiere incrementar el número de prestaciones ofrecidas por la Cámara, así también mejorar los servicios actuales incrementando el nivel de satisfacción de los afiliados.

Se necesita mejorar la percepción del gremio por parte de terceros, así como por parte de los afiliados para generar un incremento en el número de afiliaciones.

A pesar de que la CAPIA se conformó hace 49 años no cuenta con indicadores base para el trabajo, por tal razón y de acuerdo a lo conversado con la dirección ejecutiva se proponen en concordancia a las metas fijadas por la administración y con los datos brindados por el gremio los siguientes indicadores:

Tabla 4
Indicadores línea base

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	META
PARTICIPACIÓN	No. Empresas con participación 2017	55,95%	Entre 85% y 100%
	No. Empresas afiliadas 2017		
INNOVACIÓN	No. Prestaciones nuevas	0%	Superior al 25%
	No. Prestaciones ofrecidas		
INCONFORMIDAD DE LOS AGREMIADOS	No. De reclamos 2017	25%	Menor al 10%
	No. Empresas afiliadas 2017		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	No. Políticas con RSE 2017	1,15%	Superior al 25%
	No. Total de Políticas 2017		



PENETRACION DE MERCADO	No. empresas afiliadas 2017	0,22%	Mayor al 0.40%
	No. microempresas en Azuay 2017		

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

Nota: No=Número de

Con este modelo se busca incrementar la participación a un 85% de los socios en las actividades realizadas por la empresa, generando en los agremiados la percepción de beneficio por la afiliación a la Cámara.

Otro indicador que se va a trabajar es el nivel de satisfacción de los agremiados, mediante los indicadores de innovación, inconformidad de los agremiados y responsabilidad social; mediante la escala de Likert la CAPIA cuenta con los siguientes resultados a términos generales:

- Satisfacción agremiados en capacitaciones: 80% muy satisfecho y el 20% medianamente satisfecho.
- Satisfacción agremiados en cabildeo: 20% muy satisfecho, 25% satisfecho, 30% medianamente satisfecho, 25% insatisfecho, 0% muy insatisfecho.
- Satisfacción del personal de CAPIA: 75% muy satisfecho, 25% satisfecho.
- Satisfacción del directorio de CAPIA: 60% muy satisfecho, 30% satisfecho, 10% medianamente satisfecho.

En base al incremento de los indicadores anteriores se plantea aumentar el índice de penetración de mercado en un 0,40% lo que llevaría a un aumento directo en el presupuesto ya que el 16% del mismo se basa en cuotas sociales según los estados financieros.

Estos indicadores servirán de complemento en el capítulo 5 para el desarrollo del cuadro de mando integral.



CAPÍTULO 3. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

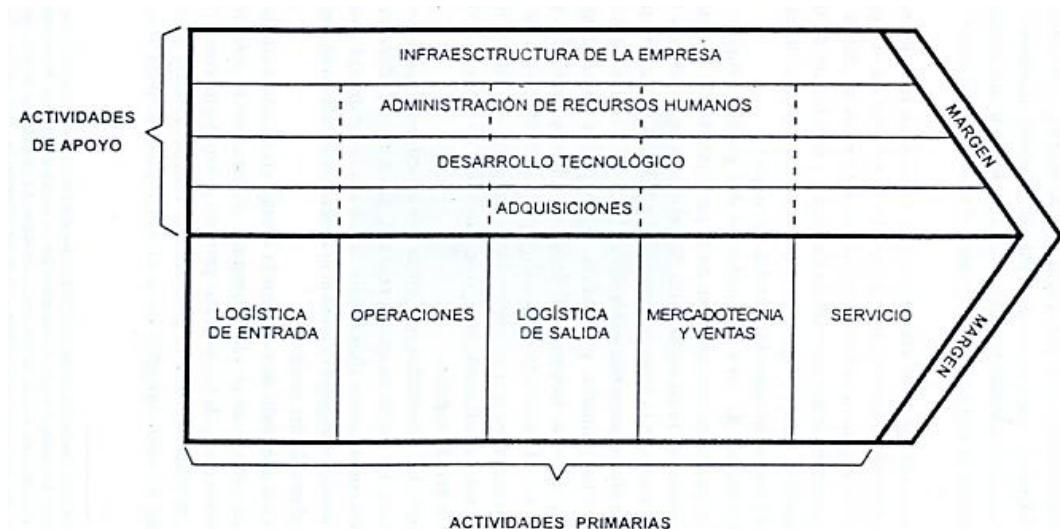
3.1 FASE DE ANÁLISIS DE OBJETIVO, SERVICIO Y ALCANCE

Todas las empresas podrían llegar a poseer una o algunas ventajas competitivas, pero también eslabones débiles dentro de las actividades y procesos que desempeñan al momento de brindar un servicio o producir un bien (cadena de valor de la empresa), sin embargo, para alcanzar este cometido numerosos factores deben ser tomados en cuenta dentro del sistema de valor, es decir, las actividades y procesos de los proveedores, los canales (en caso de que existan), así como las necesidades del comprador.

Por tal motivo, la metodología de análisis propuesta por Michael Porter en el año de 1987 de la cadena de valor es aplicada a la Cámara, con el afán de encontrar las actividades y procesos tanto débiles como fuertes, para identificar las actividades primarias y de apoyo del gremio, permitiendo determinar el margen que brindan a sus afiliados.

3.2 FASE CENTRAL DE ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO, ACTORES INVOLUCRADOS, RELACIONES CON ACTORES, MERCADO Y COSTOS/MÁRGENES

En este análisis de la cadena de valor, Porter señala: “Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo” (PORTER, 1991, pág. 56), dentro de las actividades primarias tenemos: logística interna¹, operaciones², logística externa³, mercadotecnia y ventas⁴, y,



servicio⁵; mientras tanto las actividades secundarias son: abastecimiento⁶, desarrollo de tecnología⁷, administración de recursos humanos⁸ e infraestructura de la empresa⁹. En el siguiente gráfico se visualiza la cadena genérica:

Ilustración 1

Cadena de valor genérica

Fuente: Ventaja Competitiva (1991)

Elaboración: Michel Porter

¹. Las actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto.

². Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.

³. Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto.

⁴. Actividades asociadas con proporcionar un medio para que los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.

⁵. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

⁶. Es la función de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

⁷. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

⁸. Consisten en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

⁹. Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de la calidad.

Sin embargo, para clasificar las actividades adecuadamente para un servicio, es necesario un ajuste en la cadena de valor genérica, para este fin se utiliza el sistema de Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing, por sus siglas en Inglés) en la cadena de valor, ya que en un sistema tradicional de costeo todos los costos se basan en variables como las horas máquina, cantidad producida de cada producto, etc., pero un sistema de Costeo ABC asigna los costos indirectos de fabricación en base a las actividades que se realizan, en otras palabras, al aplicar su cálculo para costear un servicio, el mismo es más real debido a que por su naturaleza de intangibilidad, no se puede estandarizar los costos de un servicio. Con los ajustes realizados a la cadena por el sistema de costeo ABC, Canto define: “actividades de la cadena de valor: primarias (logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas, y servicio de post – venta) y secundarias (dirección y finanzas, infraestructura, tecnología, compras y recursos humanos)” (CANTO, 2013, pág. 25). La cadena genérica ajustada para un servicio con costeo ABC, se aprecia gráficamente:

Ilustración 2



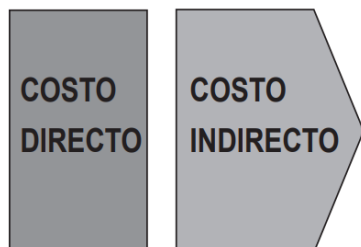
Costeo ABC en la cadena de valor

Fuente: La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios (2013)

Elaboración: Jorge Vergiú Canto

Adicionalmente, los componentes mencionados dentro de la cadena de valor con costeo ABC, se clasifican en: costos directos y costos indirectos, con la finalidad de buscar mejoras en la Cadena.

Ilustración 3



Estructura de presentación de costos

Fuente: La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios (2013)

Elaboración: Jorge Vergiú Canto

A continuación, se presentan los componentes que forman parte de la cadena de valor de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, los mismos han sido ajustados en base a las actividades que se llevan a cabo para brindar los servicios a favor de los agremiados, tal como lo sugiere el Ingeniero Jorge Vergiú Canto (CANTO, 2013).

3.2.1 Actividades primarias

3.2.1.1 Logística interna

Todas las actividades internas dedicadas para que el servicio se lleve a cabo correctamente y sin retrasos: mantenimientos de locales, suministros necesarios para prestar reglamentaciones, capacitaciones, cabildeo, afiliaciones y la organización de eventos.

3.2.1.2 Operaciones

Insumos que hacen posible que el servicio sea brindado, en este rubro repercuten esencialmente los sueldos pagados con sus respectivos beneficios sociales, ya que los empleados generan el servicio.

3.2.1.3 Logística externa

Actividades que permiten que los servicios prestados fuera de la Cámara se desarrollen adecuadamente. Para la CAPIA, se considerarían los rubros adicionales en la organización de ferias.

3.2.1.4 Marketing y ventas

Hace referencia a todos los medios utilizados para que los agremiados conozcan los servicios de la Cámara, como publicidad, incentivos en comisiones y movilización del personal.

3.2.1.5 Servicio post – venta

Son las actividades en las que el gremio incurrió sin el objetivo de recuperar lo que gastó en ellas, debido a ser un gremio en ocasiones se renuncia a obtener excedente (margen).

3.2.2 Actividades de apoyo

3.2.2.1 Dirección y finanzas

Se relaciona con todas las actividades financieras llevadas a cabo por la CAPIA, tanto intereses como gastos financieros.

3.2.2.2 Infraestructura

Consiste en actividades de gestión, espacio físico destinado para la prestación del servicio, y, los elementos de apoyo de gerencia, negociaciones y legalidad.

3.2.2.3 Tecnología

Son todos los medios digitales y de comunicación por los cuáles se difunde información de los servicios, como internet, telefonía y correspondencia (mantenimiento de correos institucionales).

3.2.2.4 Compras

Actividades que no se relacionan con las diferentes prestaciones, pero, influyen para que se puedan brindar los servicios.

3.2.2.5 Administración de recursos humanos

Se trata de las actividades de todos los empleados que no intervienen directamente en la prestación del servicio, pero apoyan a que este se pueda brindar.

3.2.3 Margen

El margen es la diferencia entre lo que el cliente paga, con el costo total por brindar el servicio. Para su cálculo, como se mencionó anteriormente se utilizó un sistema de Costeo Basado en Actividades, obteniendo un 7,55% de excedente (margen), a continuación, presentamos más detalladamente el aporte de valor que cada uno de los componentes de la cadena tiene:

Ilustración 4

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS				
				% Ventas	% Cadena de valor	
Mano de obra directa	16.780,00	Dirección y finanzas		2.717,63	2,60%	1,85%
	11,44%	Infraestructura		11.856,23	11,34%	8,09%
Materiales e implementos	10.635,72	Tecnología		1.489,59	1,42%	1,02%
	7,25%	Compras		1.496,96	1,43%	1,02%
Costos indirectos del servicio	43.426,82	Recursos humanos		22.679,96	21,69%	15,47%
	29,62%	3.963,74	17.349,99	276,30	2.405,04	461,69
		2,70%	11,83%	0,19%	1,64%	0,31%
TOTAL DIRECTOS:		Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post - venta
70.842,54		TOTAL INDIRECTOS:				64.697,13

Cadena de valor de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

Con el pensamiento estratégico ya definido, en el capítulo dos, los objetivos que la Cámara busca alcanzar, son los siguientes:

- ✓ Crecimiento del número de agremiados.
- ✓ Incrementar los servicios ofrecidos por la Cámara.
- ✓ Implementar la ISO 9001:2015.

Adicionalmente, se presentan las metas que la dirección ejecutiva se propone alcanzar, en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 5

Metas de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay para el período 2018 – 2021

Objetivo/Año	2018	2019	2020	2021
Crecimiento	Contar con 100 afiliados	Afiliar 25 empresas adicionales (25% más que el año anterior)	Afiliar 31 empresas adicionales (25% más que el año anterior)	Afiliar 39 empresas adicionales (25% más que el año anterior)
Servicios	Implementar tarjeta de descuento	Contar con un marketplace en la página de la Cámara	Trabajar por sectores productivos	Brindar programas con asistencia técnica
	Crear una bolsa de trabajo	Brindar asesoría al menos al 10% de los afiliados	Firmar alianzas públicas y privadas que financien las actividades por sectores productivos	Crear una red de empresarios jóvenes
	Contar con una incubadora de empresas	Implementar el encadenamiento productivo entre los afiliados de la Cámara		
		Ser líder en certificación en seguridad, salud e higiene en el trabajo en Azuay		
Calidad		Adaptar los procesos para implementar ISO 9001:2015	Implementar ISO 9001:2015	

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

Tomando en consideración las metas fijadas por parte de la dirección ejecutiva, se considera pertinente explicar los tres puntos del cuadro anterior. Con respecto al crecimiento, se espera aumentar un 25% en la cantidad de afiliados en proporción al año anterior, partiendo por alcanzar cien al final de 2018. En referencia a los servicios mencionados, se realizará un sondeo de mercado en el capítulo cuatro, para conocer su aceptabilidad, este último proporcionará los datos necesarios para evaluar la factibilidad financiera de su implementación, cabe recalcar que la incubadora de empresas busca ayudar a los empresarios jóvenes del Azuay creando una red de apoyo que con el tiempo sea sostenible. Finalmente, la dirección

ejecutiva busca implementar la ISO 9001:2015 en busca de brindar calidad en la prestación de sus servicios.

En el siguiente capítulo, se plasmará la planificación estratégica detalladamente, esta es la base de la que partirá su diseño, ya que se deben alinear los objetivos del modelo a los de la CAPIA.

3.4 IDENTIFICAR LOS PUNTOS MÁS RELEVANTES AL MOMENTO DE RECONOCER VALOR EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Como indica la ilustración 4, podemos observar que los componentes de la cadena de valor que más aportan son los costos indirectos del servicio 29,62%, los costos directos 11,44%, los recursos humanos 15,47% (actividad de apoyo) y las actividades de operaciones 11,83% (actividad primaria), esto se debe a la naturaleza del gremio, es decir, los servicios que brinda, tanto en capacitaciones, afiliaciones y cabildeo, sus afiliados siempre están en contacto con los empleados de la cámara, capacitadores y todos los insumos o materiales necesarios para llevar a cabo los servicios.

Otro punto a destacar en el aporte de valor es la infraestructura 8,09%, ya que la Cámara de la Pequeña Industria de Azuay en la mayoría sirve de sede en la que se brinda sus servicios, salvo en las ferias organizadas en localidades apropiadas para este fin. De la misma manera los materiales e implementos se destacan aportando un 7,25%, los materiales de los cursos han servido como complemento para las capacitaciones, así como para la colonia vacacional Capiaventura.

El resto de componentes de la cadena aportan con un 8,74% en total, lo que indica una de las causas por las que los agremiados no reconocen el trabajo de la Cámara, pues, las operaciones de marketing y post – venta apenas aporta un 1,95% en conjunto, lo que sugiere un descuido del gremio al momento de difundir toda la información de sus actividades. Del mismo modo la logística externa 0,19%, denota que las personas no perciben el aporte de la Cámara en representación ante autoridades públicas, organización de ferias y exposiciones, etc. La logística interna 2,70%, si bien



no tiene un aporte alto, en comparación del resto de actividades primarias, es reconocida en cierta medida, ya que como se mencionó anteriormente, los agremiados tienen contacto continuo con los empleados, directa (personalmente) o indirectamente (llamadas, redes sociales y correo).

Los costos y actividades utilizados para el cálculo de la cadena de valor mediante costeo ABC, se detallan en el Anexo C.

CAPÍTULO 4. MODELO DE NEGOCIO

4.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio según Al-Debei:

Es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. (Al-debei, 2008, págs. 9-10)

Para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos las empresas tienen a su disposición diversos modelos de negocio, en los que pueden apoyarse para alcanzar los mejores resultados. Dentro de este abanico de opciones, se elige el modelo bajo gestión estratégica, el mismo es un compendio o híbrido de diversos autores, tales como: Idalberto Chiavenato, Fred David, Michael Porter, Kaplan y Norton, entre otros. Este modelo emplea cuatro parámetros.

4.1.1 Rumbo Estratégico

Se define o evalúa la misión, visión y valores organizacionales.

4.1.2 Análisis Estratégico

Se analiza el entorno macro y micro en el que opera la Cámara.

4.1.3 Elección Estratégica

Se elige las estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas.

4.1.4 Implementación Estratégica

Elaboración del plan para asignar recursos, implementar los cambios requeridos con su respectiva gestión y finalmente control del plan.

4.2 ESQUEMA BÁSICO

4.2.1 Descripción de la empresa: Misión, Visión y Valores

Como primer parámetro del modelo se define el Rumbo Estratégico, el mismo se indica en el capítulo dos dentro de los estatutos y normativa de la

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, a pesar de ello, la misión (razón de ser del gremio), visión (hacia dónde quiere llegar) y valores requieren de un análisis para determinar si es necesario una nueva redacción de los mismos.

Fred David recomienda que, para redactar la misión en primera instancia se debe definir la visión, es decir, esta última expresa hacia dónde se pretende llegar, razón por la que debe ser breve y contar con el aporte de los directivos, en este caso, del gremio. Por ende, esta visión ha sido declarada conjuntamente con la Econ. Tania Suquinagua, directora ejecutiva de la CAPIA:

4.2.1.1 Visión propuesta

Ser el gremio más representativo del Azuay, mediante el apoyo al crecimiento sostenido de la micro, pequeña y mediana empresa, impulsando el desarrollo económico ecuatoriano bajo una gestión de responsabilidad social empresarial.

4.2.1.2 Misión propuesta

La misión, para tener una buena declaración, debe cumplir con la mayoría de los siguientes componentes, a continuación, se evalúa la misión presente en los estatutos:

Tabla 6
Componentes de la misión

Componentes	Descrito	
	Sí	No
1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes del gremio?	x	
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la Cámara?	x	
3. Mercado (os): Geográficamente, ¿En dónde compite?	x	
4. Tecnología: ¿Se cuenta con tecnología de punta?		x
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿El gremio está comprometido con el crecimiento y la solidez financiera?		x
6. Filosofía: ¿Cuáles son los valores creencias, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la Cámara?	x	
7. Autoconcepto: ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante?		x
8. Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?		x
9. Preocupación por los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?		x



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Al describir cuatro componentes, esta misión deber ser redactada nuevamente, a continuación, se presenta la siguiente propuesta:

Somos un gremio socialmente responsable que brinda apoyo a todos nuestros afiliados de la micro, pequeña y mediana industria del Azuay, apoyados en nuestra ética, solidaridad y credibilidad, conjuntamente con el aporte de nuestros empleados y la tecnología apropiada brindamos capacitaciones, representación gremial y asesorías empresariales, en busca de alcanzar sostenibilidad en el tiempo.

4.2.1.3 Valores organizacionales

Los valores indicados en la normativa son los apropiados para alcanzar la visión del gremio, no obstante, cada uno de ellos debe contar con actividades que respalden su implementación.

- **Ética:** No realizar actividades fraudulentas de forma directa o indirecta, realizar los pagos justos a todos los empleados de planta y de apoyo en cumplimiento con la legislación ecuatoriana. Adicionalmente, no perjudicar a la sociedad y naturaleza al realizar las actividades del gremio.
- **Productividad:** Optimizar los recursos empleados en la prestación de los servicios en pro de preservar el bienestar de los empleados, proveedores, satisfacer a los agremiados, sociedad y mantener un buen medio ambiente.
- **Lealtad:** Respetar los valores gremiales y morales en todas las actividades en las que se involucre la CAPIA.
- **Solidaridad:** Ayudar a los grupos vulnerables de la sociedad.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar un buen ambiente laboral para todos los colaboradores del gremio (trabajadores y directivos), en busca de alcanzar los objetivos y metas propuestos.
- **Credibilidad:** Ofrecer los servicios a precios justos con el fin de beneficiar a los afiliados e informar adecuadamente las ventajas y desventajas de afiliación.

- **Servicio al cliente:** Satisfacer las necesidades de los agremiados con la prestación de servicios que sean realmente beneficiosos.

4.2.2 Descripción de los grupos de interés

La Cámara se encuentra dentro de un contexto social, económico, ambiental, tecnológico y político, dentro del cual existen grupos con derechos o intereses con respecto a las actividades que esta desempeña, por tal motivo, es necesario tomarlos en cuenta dentro del modelo como se mencionó en el capítulo uno, apartado 1.2.2 Identificación de los actores.

- **Inversionistas:** Instituciones públicas y privadas con las que se realizan convenios, con respecto a las primeras no buscan generar utilidades, su fin es generar beneficios sociales, y, con respecto a las segundas su principal afán es el de ayudar al gremio.
- **Trabajadores:** Son los empleados de la Cámara en los departamentos de junta directiva, dirección ejecutiva, contabilidad, coordinación y capacitación. Adicionalmente, debido a las capacitaciones cabe mencionar que existen varios profesionales en diversas áreas que son contratados frecuentemente para este fin.
- **Competidores:** Las Cámaras no compiten por generar más lucro, más bien, por brindar los mejores servicios para captar más afiliados, por este motivo, la competencia directa a considerar es: Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana; mientras el resto se consideran competencia indirecta: Cámara de Comercio de Cuenca, Cámara de Industrias Productividad y Empleo de Cuenca, Cámara de la Construcción de Cuenca y Cámara de Turismo de Cuenca.
- **Proveedores:** Las imprentas, proveedores de limpieza, seguridad, internet, catering (alimentación) y de materiales de oficina.
- **Clientes:** La Cámara brinda sus servicios principalmente a todos sus agremiados (personas naturales o jurídicas), y adicionalmente, al público en general de Cuenca.
- **Estado:** Debido a que el gremio podría ayudar a mejorar el desempeño de las empresas afiliadas, por ende, aportar a la economía.

4.3 ANÁLISIS PESTEL

El segundo parámetro del modelo consiste en un Análisis Estratégico, que permite definir los objetivos y metas, para este fin se aplican diversas herramientas, comenzando por el análisis PESTEL, una técnica que permite analizar el entorno en el que se desenvuelve una empresa. Para Kotler, el entorno no es más que un conjunto de fuerzas y actores que repercuten en la capacidad de la organización para crear y conservar relaciones exitosas con el mercado objetivo (Kloter,2009).

La Cámara al igual que otras instituciones se ve influenciada por diversos actores externos, generando para la misma diversas oportunidades como amenazas, con el paso de los años muchos de ellos han obtenido mayor peso en la toma de decisiones y otros han perdido su importancia.

4.3.1 Entorno Político

La CAPIA es una institución apolítica, es decir, ajena a la participación directa en la política, sin embargo, las diversas situaciones que se generan en este entorno repercuten en las acciones del gremio.

Al analizar este entorno político podemos rescatar algunos aspectos de interés como son:

- a) El cambio de la presidencia del Ecuador, pero no de partido al que representa, pues tras una década de gobierno con políticas a favor de la clase baja del país, según los resultados obtenidos en las últimas elecciones presidenciales el 48,84% de los votantes deseaban un cambio de partido y con ello un cambio de políticas. La incertidumbre sobre las nuevas políticas a ejecutar por el vigente gobierno, provocaron la falta de inversión extranjera y nacional en el Ecuador, reprimiendo el crecimiento de las empresas en el país y provocando el cierre de muchas de ellas, lo que podría generar la desafiliación de algunas empresas de la CAPIA y poco interés de afiliarse a un gremio por parte de las empresas que actualmente luchan por reducir los costos y gastos de operación.

- b) Las múltiples estafas y sobornos de altos funcionarios en el sector público, que llevaron consigo a la falta de credibilidad en el gobierno y en las instituciones públicas, provocando inseguridad en los gerentes y representantes legales al momento de tomar decisiones que tengan relación con dichas instituciones.
- c) Esta inseguridad de los ejecutivos podría provocar la falta de participación en los proyectos que la Cámara lleva en cooperación con instituciones públicas debido a la desconfianza en la honorabilidad de los procesos.
- d) La intervención directa de empresarios pertenecientes a diferentes sectores afiliados de la CAPIA en las mesas de diálogo convocadas por parte de la presidencia del Ecuador, que están conformadas por representantes del ejecutivo y de la sociedad civil, para tratar diversos temas entre ellos el empresarial, podría incrementar el número de afiliados ya que la mayoría de los empresarios desean ser escuchados y participar en la creación de políticas económicas apropiadas para sus sectores.

4.3.2 Entorno Económico

De acuerdo al titular del diario El Telégrafo del 18 de diciembre de 2017, la economía del Ecuador crecería en un 2% este 2018, según el analista Spurrier esto se debería a que comparado al año 2017 donde la economía se basaba en el consumo, el 2018 será el año de la inversión pues se estima un crecimiento del 3,6% recuperándose de un decrecimiento del 13% que se generó en el 2017. (El Telégrafo, 2017)

Las expectativas para este año son grandes, sin embargo, se debe tomar en cuenta:

- a) La falta de fondos públicos destinados a organizaciones no gubernamentales – ONG, o gremios para apoyar a las empresas de un determinado sector podrían generar inconformidad en los afiliados, pues, ante las situaciones adversas que han debido pasar las empresas en estos últimos años hace imprescindible la inyección de recursos económicos en las mismas.

- b) La falta de liquidez en las pymes debido al anticipo del impuesto en la renta que genera en algunas empresas problemas económicos grandes, provocaría una política de supervivencia en las industrias que llevaría a la reducción de gastos hasta tener los mínimos requeridos para la conservarla, por consiguiente, la afiliación a un gremio pasaría a un segundo plano de importancia.
- c) Las altas tasas de desempleo y subempleo en el Ecuador que provocan la innovación y creación de pequeños emprendimientos, innovación que bajo una tutela adecuada podría constituirse en pequeñas o medianas empresas en el largo plazo para un desarrollo sostenible y sustentable a lo largo del tiempo.
- d) Los complejos factores de importación y exportación entre ellos las cantidades de los pedidos, los tiempos de entrega, el lugar de almacenamiento, entre otros, dificultan el crecimiento de las pymes, sin embargo, la Cámara podría crear clústeres (agrupación de empresas con determinado fin común), que faciliten los procesos para determinados sectores generando la necesidad de involucrarse por parte de las empresas a la CAPIA.

4.3.3 Entorno Social

Los factores sociales tanto a nivel del Ecuador como del Azuay han cambiado en los últimos años, sin embargo, el nivel de injerencia de los mismos en la toma de decisiones no lo ha hecho. Los factores a tener en cuenta son:

- a) La evolución demográfica de la provincia, pues, el crecimiento de los últimos años se ve reflejado en el incremento de viviendas, así como en el incremento de negocios dentro de la provincia generando un nuevo mercado para la Cámara.
- b) El incremento de controles en temas de seguridad social por parte de las instituciones públicas, generaría interés en las empresas de adquirir los servicios que la Cámara presta en estos temas, pues, tienen amplia cobertura y garantía con técnicos calificados.

- c) La ubicación de los diferentes negocios minoristas, manufactureros y de servicios se vieron influenciados por el crecimiento de la ciudad, además, la ubicación estratégica de la Cámara ayudaría a la captación de potenciales clientes para los cursos y seminarios, ya que estos son brindados en las instalaciones de la CAPIA quedando relativamente cerca de sus lugares de trabajo.
- d) El convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que proporciona una ventanilla de atención al cliente en las instalaciones de la Cámara, que permite cubrir las necesidades de las personas que trabajan en el sector, podría incrementar la credibilidad y empatía con el gremio por parte de los empresarios al percibir más servicios gratuitos.

4.3.4 Entorno Tecnológico

El uso de diferentes tecnologías en las empresas cada vez es mayor, ya sea para promocionar sus productos, mejorar el contacto con los clientes, agilizar el proceso con sus proveedores o para optimizar su línea de producción. Los factores más relevantes en este entorno son:

- a) La facturación electrónica que a nivel mundial agiliza procesos y reduce errores, tiene gran acogida en las empresas que se encuentran en crecimiento, por tal motivo, su implementación en la CAPIA podría generar una mejor percepción del servicio brindado a los afiliados.
- b) La sistematización de los procesos de inscripciones a los diversos eventos que realiza el gremio podría reducir costos, tiempos de ejecución, además de mejorar la apreciación de los clientes sobre la CAPIA.
- c) La digitalización y comunicación de la información mediante la página web de la Cámara generaría mayor interacción con los afiliados actuales al gremio, así como un incremento en la captación de nuevos usuarios.

4.3.5 Entorno Jurídico

Las normas que regulan al ser humano en la sociedad, a las empresas en el entorno de trabajo es otro punto importante de análisis, pues existen diversas normas que podrían afectar de manera directa el actuar de la Cámara.

- a) Como se lo ha mencionado anteriormente el cambio en la ley que exigía la afiliación de las empresas a una cámara o gremio podría continuar afectando el número de agremiados con los que cuenta la CAPIA.
- b) La Obligatoriedad emitida por el Ministerio de Trabajo para el sector eléctrico y de la construcción de obtener la certificación por competencias en prevención de riesgos laborales y la resolución de la SETEC No. Setec-Rec-2017-055 mediante la cual se reconoce a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay como organismo evaluador de la conformidad, permitiendo a la institución poder certificar en seis diferentes competencias durante dos años, podría incrementar el valor de ingresos recibidos por el gremio.

4.4 ANÁLISIS DE MARKETING

Para extender el Análisis Estratégico, se elige la herramienta de sondeo de mercado, que proporcionará información acerca de los servicios que las pymes demandan en Cuenca.

4.4.1 Definición del problema para el sondeo

4.4.1.1 Planteamiento del problema

Los gremios y cámaras dentro de la ciudad de Cuenca buscan ayudar a los diferentes sectores empresariales brindando servicios de capacitaciones, cabildeo y representatividad ante las autoridades, siendo los servicios mencionados lo que más se ofertan. Adicionalmente, los gremios y cámaras se han visto afectados debido al cambio en la resolución 038-2007-TC en 2008 por el Tribunal Constitucional que eliminó la obligatoriedad de afiliación para seguir operando, desde entonces no se ha innovado en la

oferta de nuevos servicios que beneficien a las empresas cuencanas llevando a crear descontento por parte de los afiliados.

Al mismo tiempo, la CAPIA tuvo dificultades en su gestión interna lo que debilitó su prestigio, por tal motivo, la dirección ejecutiva actual considera pertinente ampliar los servicios ofertados, los mismos se presentan a continuación:

- **Marketplace:** Los afiliados podrán realizar la venta de sus productos o servicios mediante la página web del gremio, también se contará con vinculación a redes sociales y alternativas para el cobro.
- **Tarjeta de descuento:** Descuentos en establecimientos afiliados a la CAPIA para los agremiados.
- **Bolsa de trabajo:** La Cámara busca contar con una base de datos con la información de diversos profesionales, así como de estudiantes universitarios que necesitan realizar sus pasantías pre – profesionales, la base estará actualizada y a disposición de los afiliados para que se ahorren tiempo y gastos en contratación.

Adicionalmente, se necesita conocer la aceptabilidad de otros servicios para las pymes, que se piensan implementar posteriormente:

- **Incubadora de empresas:** Apoyo a los emprendimientos.
- **Capacitación en alternativas de financiamiento:** Fuentes diferentes a instituciones financieras.
- **Red de capacitaciones permanente:** Formar mallas complementarias que se actualicen constantemente.
- **Capacitaciones virtuales:** Venta de cursos por medios digitales.
- **Ferias comerciales, industriales, artesanales y gastronómicas**
- **Asistencia Técnica:** Ajustada a cada sector.
- **Encadenamiento Productivo:** Alianzas entre los sectores afiliados.
- **Trabajo por sectores productivos:** Priorizar el trabajo durante un periodo determinado para un sector.
- **Médico ocupacional:** Servicio médico para las empresas afiliadas la Cámara.

- **Asesoría en salud y seguridad ocupacional**
- **Asesoría en normas y reglamentos técnicos**

4.4.1.2 Formulación del problema

¿Las pymes de Cuenca demandarían y estarían conformes con los servicios de la marketplace, tarjeta de descuento y bolsa de trabajo?

4.4.1.3 Sistematización del problema

- ¿A las pymes de Cuenca les gustaría contar con un marketplace en la página web de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay?
- ¿Qué características debe tener el marketplace?
- ¿Cómo les gustaría cobrar la venta por sus productos o servicios?
- ¿Les gustaría tener una tarjeta de descuento en establecimientos afiliados?
- ¿En qué rubros les gustaría tener descuentos?
- ¿Les gustaría que la CAPIA cuente con una bolsa de trabajo?
- ¿Qué formato de bolsa de trabajo es preferida?
- ¿Qué características les gustaría que tenga la Cámara al prestar sus servicios?

4.4.2 Objetivos

4.4.2.1 Objetivo general

Conocer la aceptabilidad a los servicios propuestos por parte de las pymes en Cuenca.

4.4.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar el número de empresas que demandarían los servicios planteados.
- ✓ Conocer las características que debe tener el marketplace.
- ✓ Determinar los medios de cobro mediante el marketplace.
- ✓ Establecer los rubros en los que las pymes buscan descuento.
- ✓ Definir el formato de bolsa de trabajo.
- ✓ Estar al corriente de las características que debe poseer el gremio para la prestación de sus servicios.

4.4.3 Justificación

Se lleva a cabo este sondeo de mercado en busca de conocer el grado de aceptación y utilidad de los servicios propuestos para el sector pymes de Cuenca. Los servicios buscan mejorar la percepción tanto de las empresas afiliadas como de las que podrían potencialmente unirse al gremio.

4.4.4 Diseño del sondeo

4.4.4.1 Investigación descriptiva

En busca de encontrar respuesta a las preguntas planteadas, se utiliza la herramienta de cuestionarios (Anexo D4), la misma nos proporcionará información acerca del grado de aceptación de los servicios propuestos.

4.4.5 Determinación del tamaño de la muestra

Para calcular la muestra se toma como fuente el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) del año 2016 recopilado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), contando con 42.557 empresas consideradas pymes dentro del Azuay, de las cuales 32.222 se encuentran en Cuenca, el cálculo se presenta a continuación:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total (32.222)

Z = Distribución normal (1,96)

p = Proporción de aceptación deseado por el servicio (0,50)

q = Proporción de rechazo (0,50)

E = Porcentaje deseado de error (0,05)

$$n = \frac{32.222 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(32.222 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 380$$

Cabe recalcar que dentro de la muestra existen diversos sectores empresariales, por ende, se sectoriza en base al aporte por ventas al

Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano del año 2016 (Ekos Negocios, 2017). Adicionalmente, por pedido de la dirección ejecutiva dentro de la muestra se han incluido a las empresas afiliadas a la Cámara, pues, se desea contar con su opinión.

Tabla 7

Muestreo por sectores en base al aporte al PIB

Nº Encuestas por sector			Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Comercio	31%	117	
Industria Manufacturera	10%	38	
Transporte y Almacenamiento	11%	42	
Actividades agropecuarias	7%	27	
Construcción	9%	35	
Actividades Administrativas y de apoyo	7%	28	
Actividades Inmobiliarias	7%	26	
Información y Comunicación	5%	18	
Sector Alimenticio	13%	48	
TOTAL	100%	381	

(2016), Ekos Negocios (2017)

Elaboración: Autores

4.4.6 Análisis de datos

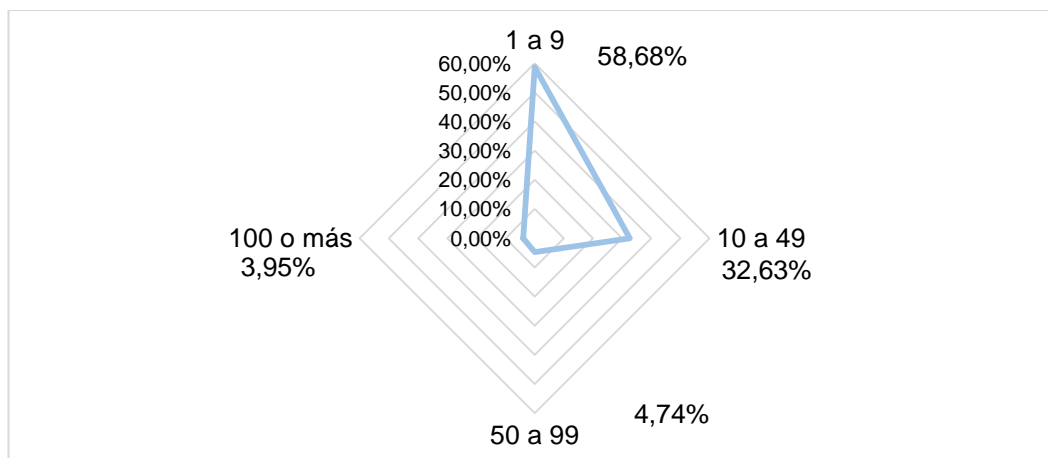
Los principales resultados se presentan a continuación:

4.4.6.1 Datos generales

El sondeo se enfocó en el sector pymes, para ello se tomó como referencia el número de empleados, ya que la mayoría de empresarios no comparten información sobre sus ventas anuales. El gráfico 10 indica que de las 380 empresas encuestadas el 58,68% cuenta con 1 a 9 empleados, 32,63% con 10 a 49 empleados, 4,74% con 50 a 99 empleados y el 3,95% con 100 o más empleados.

Gráfico 10

Número de empleados con los que cuenta la empresa

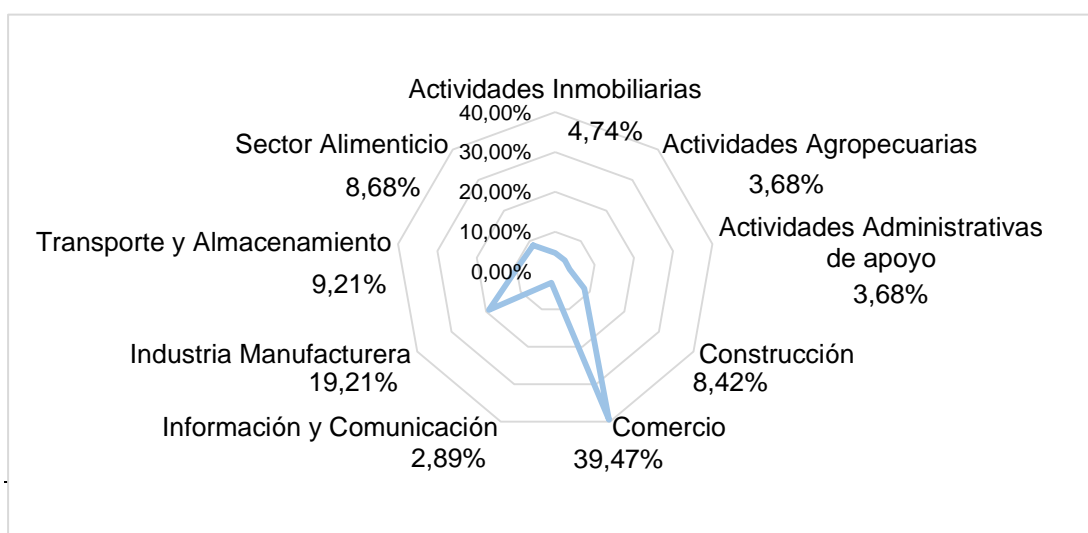


Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

Como indica el gráfico 11, de las 380 empresas 4,74% pertenecen a las actividades inmobiliarias, 3,68% a las actividades agropecuarias, 3,68% a las actividades administrativas y de apoyo, 8,42% a la construcción, 39,47% al comercio, 2,89% a la información y comunicación, 19,21% a la industria manufacturera, 9,21% al transporte y almacenamiento, y, el 8,68% al sector alimenticio.

Anteriormente, se determinó un número de encuestas para cada sector, pero, debido a que varias empresas consideran que pertenecen a más de uno, y en otros casos se auto – denominan como parte de otro, existen desviaciones con respecto a la cantidad de empresas dentro de cada sector calculadas inicialmente, sin embargo, esto no afecta al sondeo.

Gráfico 11


Sector al que la empresa pertenece

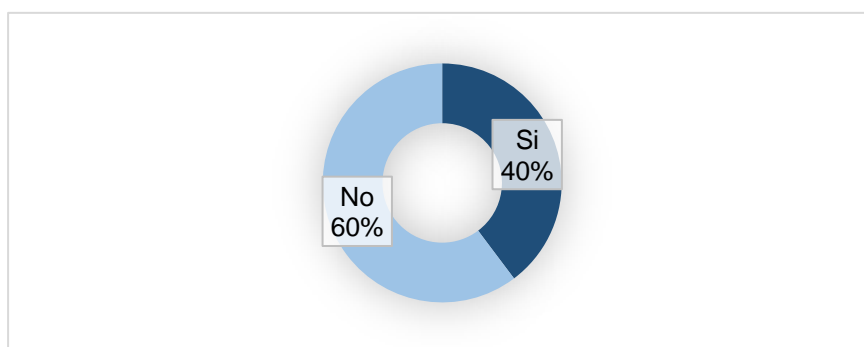
Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

4.4.6.2 Componente informativo

El gráfico 12 indica que 40% de las empresas se encuentran afiliadas a una cámara o gremio, pero, como mencionamos al calcular la muestra, se incluyó por pedido de la dirección ejecutiva a los afiliados de la CAPIA, por lo tanto, si solamente tomamos en cuenta las empresas no afiliadas tenemos que tan solo 19,65% de las empresas están afiliadas a alguna cámara o gremio, esto corrobora el poco interés de las empresas en formar parte de este tipo de instituciones como se señaló en el capítulo uno.

Gráfico 12



Afiliación a una cámara o gremio

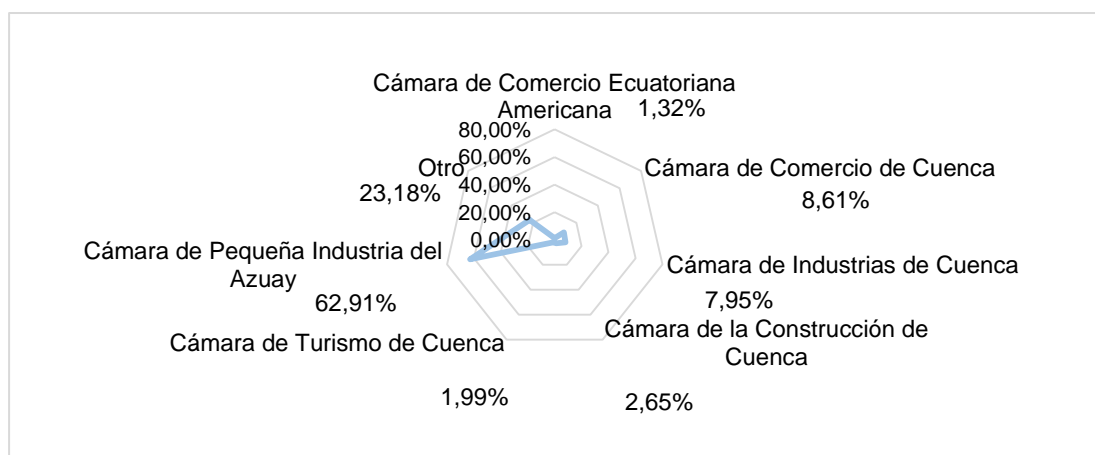
Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

En el gráfico 13 se observa que la mayoría de las empresas son afiliadas a la CAPIA, debido a la inclusión de los agremiados en la muestra, como se mencionó anteriormente, pero, si no los incluimos tenemos que del 19,65% de empresas afiliadas, el 2,90% pertenecen a la Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana, 18,84% a la Cámara de Comercio de Cuenca, 17,39% a la Cámara de Industrias Producción y Empleo de Cuenca, 5,80% a la Cámara de la Construcción de Cuenca y el 4,35% a la Cámara de Turismo de Cuenca. Del mismo modo un 50,72% de empresas están

afiliadas a otros gremios, de los cuales destacamos los siguientes: Asociación de Corredores de Bienes Raíces (ACBIR), Gremio de Abogados, Asociación de Diseñadores Ecuatorianos (ADISE), Gremio de Artesanos Gráficos del Azuay, Asociación de Transportistas, Colegio de Arquitectos, Gremio de Panificadores Maestros del Azuay y Asociación de Empresas del Parque Industrial de Cuenca (AEPIC). Estos resultados se dan debido a que, dentro de los sectores encuestados, existen distintos tipos de negocios.

Gráfico 13



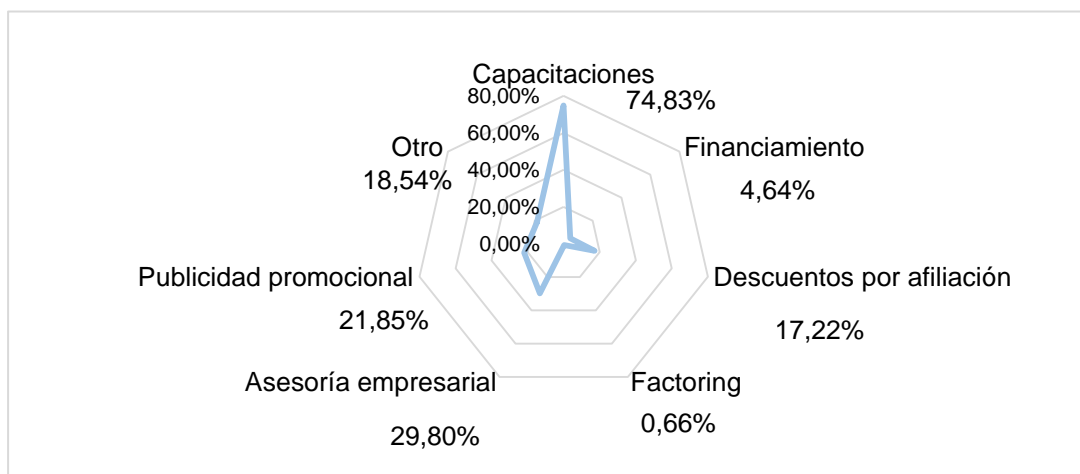
Cámara o gremio al que se encuentra afiliada

Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

Como indica el gráfico 14, las capacitaciones se ofertan en 74,83% de las cámaras y gremios, financiamiento en un 4,64%, los descuentos por afiliación en un 17,22%, factoring en un 0,66%, asesoría empresarial en un 29,80%, publicidad promocional en un 21,85% y el 18,54% ofrecen otros servicios, tales como cabildeo, ferias y reducción de impuestos (artesanos).

Cabe mencionar que 5,96% de las empresas indicaron que no perciben ningún servicio, también aludían que pese a estar afiliados no sentían pertenencia a la cámara o gremio de la que formaban parte.

Gráfico 14

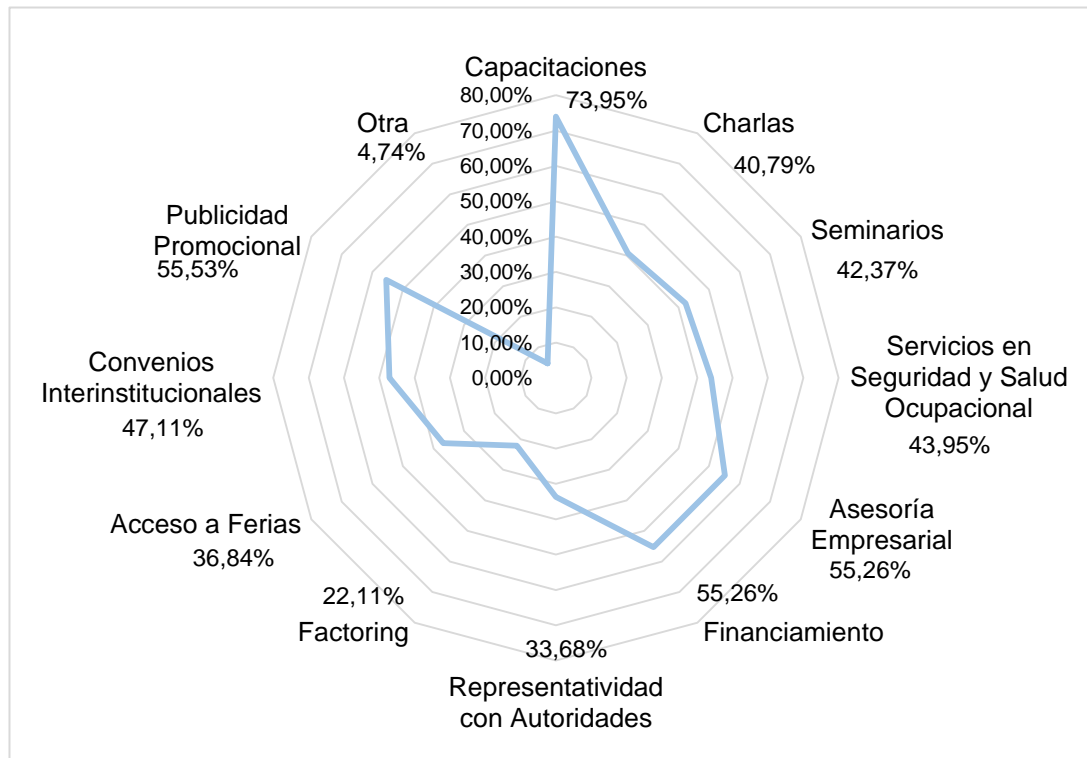
Servicios que ofrecen las cámaras o gremios

Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

El gráfico 15 indica que las capacitaciones con un 73,95% es la motivación más importante para las empresas, seguida por la publicidad promocional, asesoría empresarial, financiamiento, con un 55,53%, 55,26% y 55,26% respectivamente. No obstante, los convenios interinstitucionales 47,10%, servicios en seguridad y salud ocupacional 43,95%, seminarios 42,37% y charlas 40,79% cuentan con una importante representatividad. Finalmente, el acceso a ferias 36,84% y la representatividad con autoridades 33,68% poseen relevancia media, la primera debido a que no todos los sectores necesitan ser partícipes en ferias y la segunda debido a que algunas empresas consideran que no se puede resolver las dificultades ante los entes públicos.

Algunas motivaciones adicionales del 4,74% son, marketing no solo publicitario, seguridad en las transacciones que se efectúen con la CAPIA y ayudar a desarrollar barreras de entrada para el mercado inmobiliario.

Gráfico 15


Motivaciones para afiliarse a una cámara

Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

4.4.6.2.1 Servicio 1

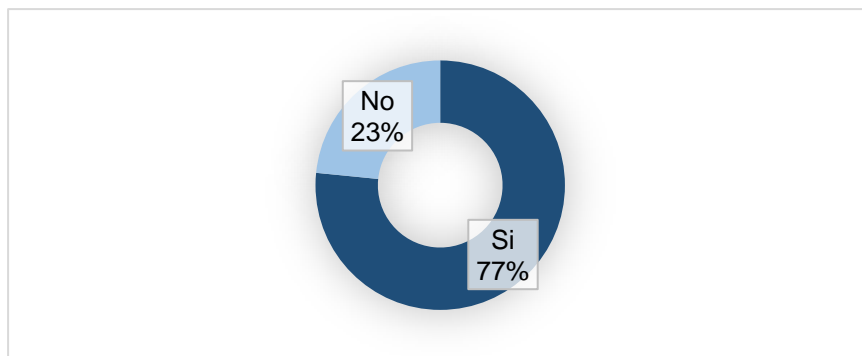
El marketplace alcanzó una gran aceptación del 77%, indicada en el gráfico 16, sin embargo, es pertinente mencionar que algunas empresas lo implementarían como un medio publicitario, como es el caso del sector agropecuario debido a que su segmento de mercado está en la zona rural de Cuenca.

Del mismo modo algunas empresas que se dedican a las actividades administrativas de apoyo, utilizarían esta plataforma como un medio promocional, para dar a conocer los servicios que ofertan a las empresas, en busca de ampliar su cuota de mercado.

Dentro del 23% de empresas que no utilizarían este servicio se encuentran las inmobiliarias, ya que los cobros por sus ventas se realizan

generalmente de forma directa con sus clientes, lo que causa desinterés en utilizar el marketplace.

Gráfico 16



Porcentaje de aceptación del marketplace

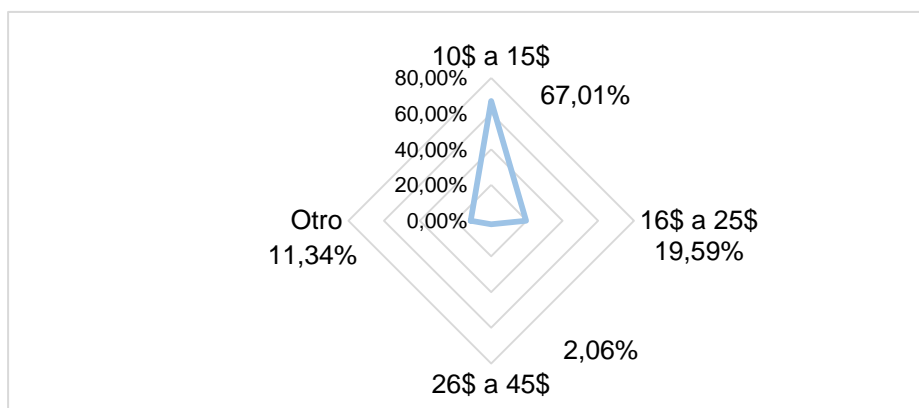
Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

En el gráfico 17 se puede observar que la mayoría de las 291 empresas el 67,01% prefieren un costo mensual de \$USD 10 a \$USD 15, esto se debe a que buscan reducir sus costos, por otro lado, un 1,59% consideran apropiado un costo de \$USD 16 a \$USD 25 y un 2,06% pagaría de \$USD 26 a \$USD 45 por el uso del marketplace. Del 11,34% de sugerencias, algunas empresas mencionaron que el pago se base a un porcentaje fijo por venta.

Gráfico 17

Costo mensual por el marketplace

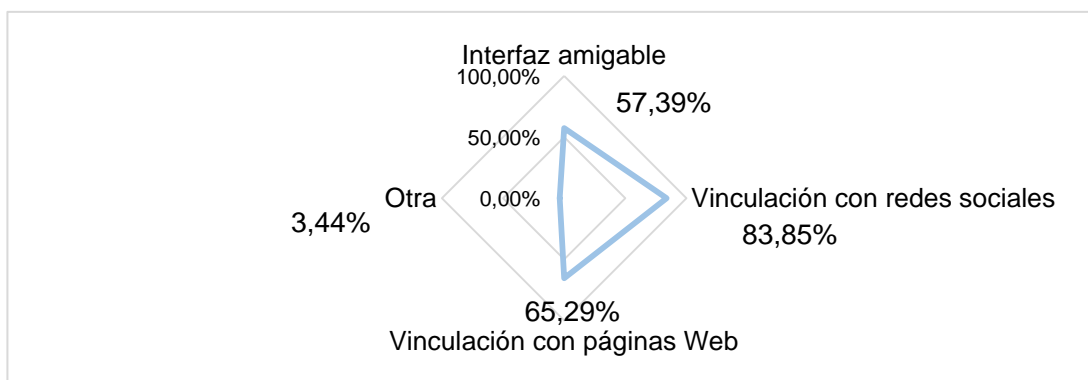


Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

De las empresas que estarían dispuestas a utilizar el marketplace, como indica el gráfico 18, la característica más importante con un 86,53% es la vinculación con sus redes sociales, del mismo modo un 65,29% consideran importante vincular sus páginas web, para que los clientes conozcan más acerca de su empresa. Finalmente, el restante 3,44% sugirió que el marketplace se segmente por sectores, un diseño de la interfaz similar a la de un catálogo, de ser posible que se cuente con un alcance internacional, también esperan contar con estadísticas de visitas y ventas fáciles de interpretar para conocer el alcance obtenido, y que se cuente con una aplicación tanto para Android como para IOS, con el propósito de llegar a potenciales clientes.

Gráfico 18



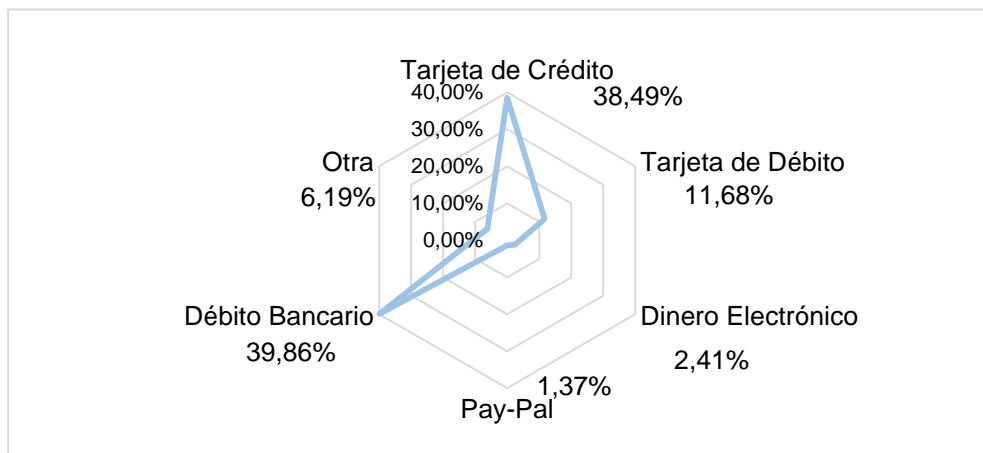
Características del marketplace

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

Los medios de pago preferidos, señalados en el gráfico 19, son el débito bancario 39,86% y tarjeta de crédito 38,49%, en un segundo nivel de preferencia tenemos a la tarjeta de débito 11,68%, mientras que el dinero electrónico 2,41% y Pay-pal 1,37% no tuvieron acogida.

Unas cuantas empresas sugirieron que el cobro se realice por Pay-phone y dinero en efectivo, esta última debido a que algunas empresas no venden a crédito y tampoco les gustaría incurrir en los costos de entrega a domicilio, por este motivo utilizarían el marketplace para que sus clientes reserven los productos y se acerquen a cancelar.

Gráfico 19

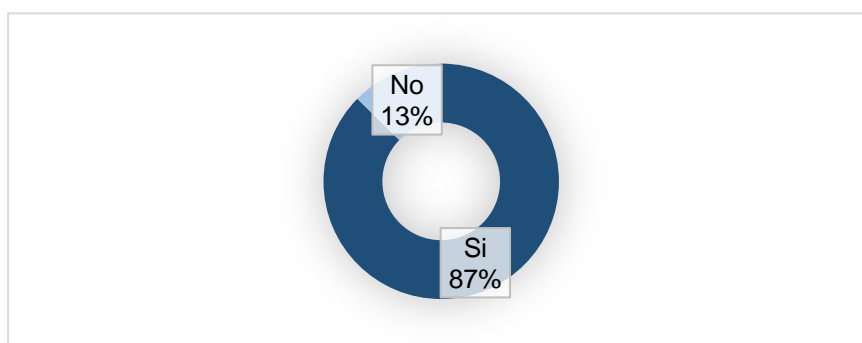
Medios de paga para realizar el cobro mediante el marketplace

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

4.4.6.2.2 Servicio 2

Una gran mayoría, el 87% de las 380 empresas encuestadas utilizarían la tarjeta de descuento, como se aprecia en el gráfico 20, del 13% que no la usaría, mencionaron que simplemente no les llamaba la atención estos descuentos porque suelen ser muy bajos.

Gráfico 20

Porcentaje de aceptación de la tarjeta de descuento

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

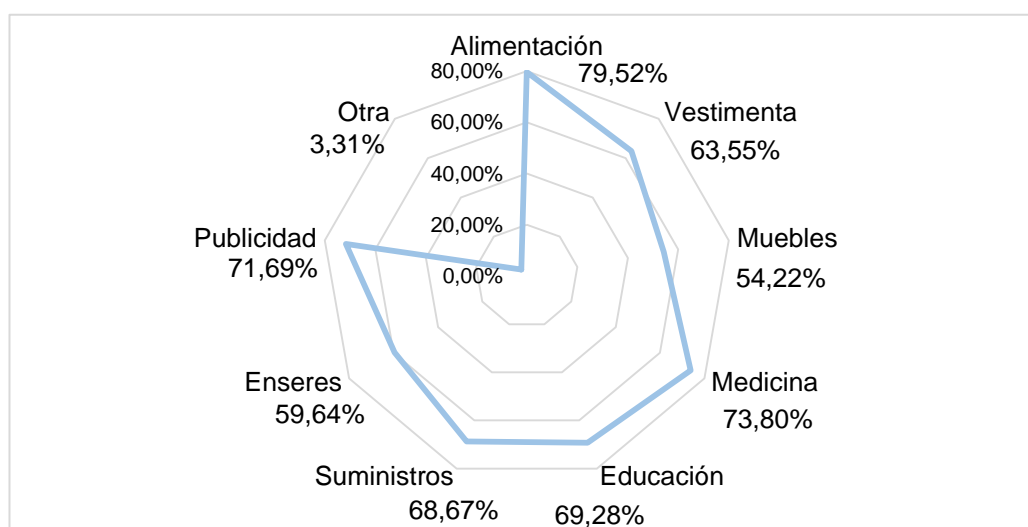
Elaboración: Autores

De las 336 empresas que quisieran una tarjeta descuento, señaladas en el gráfico 21, 79,52% prefieren que los descuentos sean en alimentación,

73,80% en medicina y 71,69% para publicidad, los siguientes en preferencia son la educación con 69,28%, suministros 68,67% y vestimenta 63,5%, finalmente los muebles 54,22% y enceres 59,64% son los que menor porcentaje alcanzan.

Dentro del 3,31% de sugerencias se tienen rubros en maquinaria, llantas, servicios automotrices y descuento con proveedores, este último con miras a que ambas partes obtengan beneficios.

Gráfico 21



Alternativas para obtener descuentos

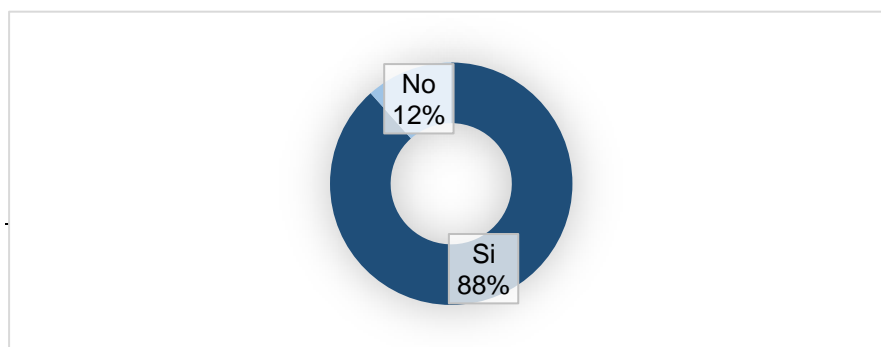
Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

4.4.6.2.3 Servicio 3

Como se aprecia en el gráfico 22, un 88% de las 380 empresas encuestadas está de acuerdo con que la Cámara cuente con una bolsa de trabajo, el 12% restante mencionó que ya existen empresas especializadas tanto públicas como privadas e inclusive algunas empresas contaban con su propia bolsa.

Gráfico 22



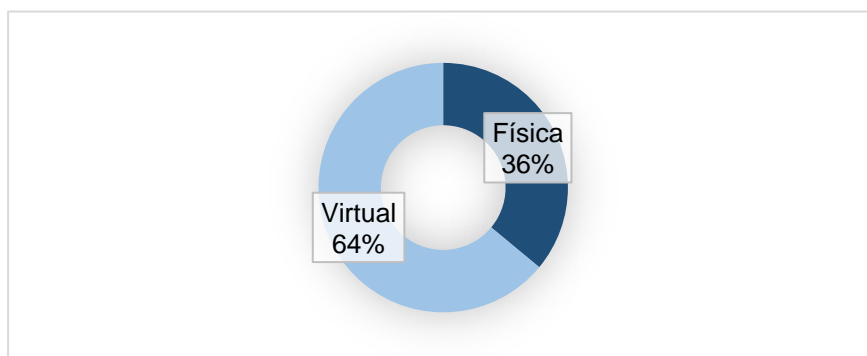
Porcentaje de aceptación de la bolsa de trabajo

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

De las 336 empresas que apoyan la creación de una bolsa de trabajo, la modalidad virtual es la preferida con un 64% de aceptación, como se puede observar en el gráfico 23, esta preferencia se debe a que se quiere contar con un servicio rápido mediante firmas digitales, aunque el 36% de las empresas que quieren una modalidad física comentaron que las firmas digitales y trámites on-line no agilitan los procesos sino los ralentizan.

Gráfico 23



Modalidad de bolsa de trabajo

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

4.4.6.3 Cierre

Como indica el gráfico 28 si se toman en cuenta las escalas de aceptación: de acuerdo y muy de acuerdo, todos los servicios tienen una alta conformidad, siendo la red de capacitaciones permanente con un 91,05% el que mayor aceptación tiene, esto se debe a la necesidad empresarial de estar a la vanguardia en diferentes temas profesionales. El segundo servicio más aceptado con un 90% es la capacitación en alternativas de financiamiento, pues, existe mucho interés en aprender diferentes fuentes además de las instituciones financieras. El tercer servicio más aceptado es la asesoría en normas y reglamentos técnicos, principalmente por parte del sector manufacturero.

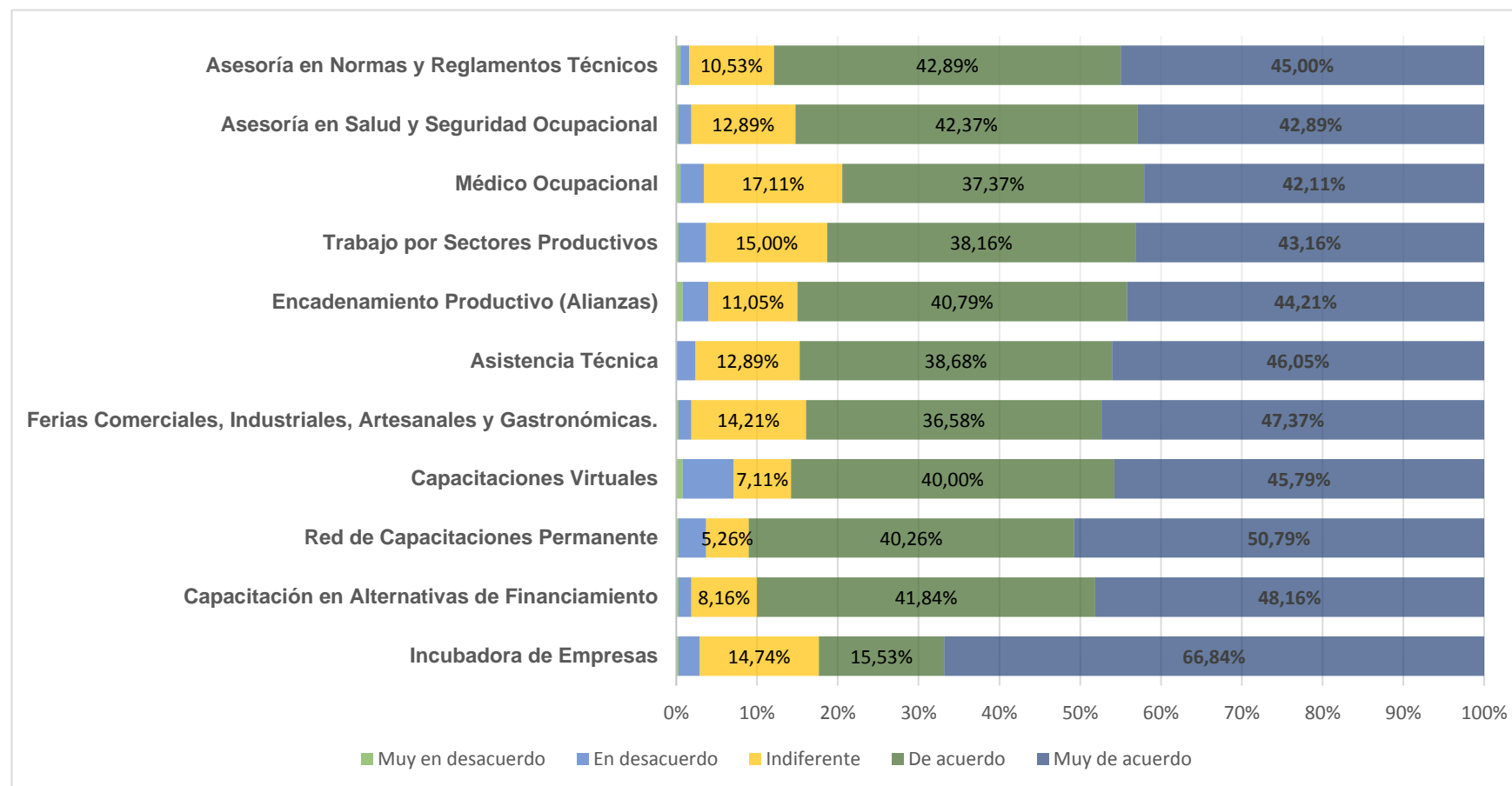
Tanto las capacitaciones virtuales 85,70%, como la asesoría en salud y seguridad ocupacional 85,26%, y, encadenamiento productivo 85%, tienen similar aceptabilidad, las primeras con el afán de ahorrar tiempo y adaptarse a la agenda de las empresas, la segunda para mejorar el ambiente de trabajo para el personal, mientras la tercera busca que mediante las alianzas se logre reducir costos entre las empresas afiliadas.

La asistencia técnica con 84,74%, tiene varias percepciones, es decir, cada sector necesita diferentes necesidades por lo que se debe tomar en cuenta el tipo de asistencia que se pretende brindar. Las ferias artesanales, industriales y gastronómicas con un 83,95% son apoyadas inclusive por los sectores que no utilizarían este servicio como el inmobiliario y de actividades agropecuarias.

Los servicios con “menor” aceptabilidad en comparación al resto fueron la incubadora de empresas alcanzando un 82,37%, pues, las empresas encuestadas consideran que se debe apoyar solamente al emprendimiento que sea sustentable y sostenible, con respecto al trabajo por sectores productivos con un 81,32% de aprobación, las empresas mencionaron que no se debe olvidar al resto de sectores mientras se enfoca el trabajo en uno específico, finalmente un 79,47% de empresas están de acuerdo con que se cuente con un médico ocupacional, esto se debe a que el 17,11% de empresas son indiferentes con este servicio debido a la naturaleza de su negocio.

Existe un 3,16% de sugerencias para servicios, entre los cuales tenemos asesoría legal y tributaria, seguro médico, servicio en seguridad, mediación para garantizar cobros, crear un clúster de calzado y leasing de maquinaria.

Gráfico 24
Grado de aceptación de servicios varios



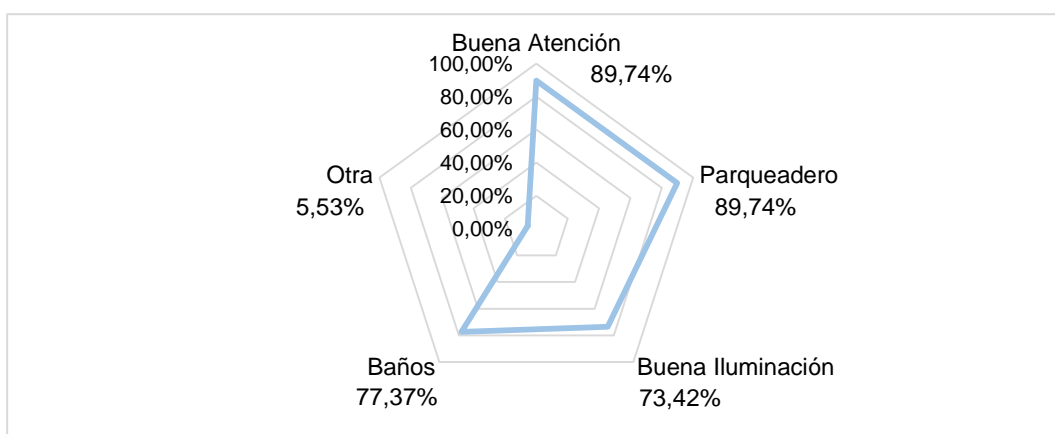
Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

Como indica el gráfico 25, de las 380 empresas encuestadas, un 89,74% considera que la Cámara debe contar con buena atención y parqueadero, indicando que estas características son las primordiales, mientras que contar con baños 77,37% y buena iluminación 73,42% son aspectos igualmente importantes, ya que muchas empresas consideran que dichas características son las mínimas. Algunas sugerencias que se encuentran dentro del 5,53%, son las de contar con wi – fi, una cafetería, servicio de turnos para ahorrar tiempo a las personas que buscan realizar trámites o buscar información y que la ubicación de la CAPIA sea accesible.

Gráfico 25

Características de un local que ofrezca los servicios indicados



Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

Con los datos analizados, se procede a realizar el marketing mix, en el que se incluyen los servicios que tengan mayor aceptabilidad, para que su factibilidad sea respaldada en el apartado 4.8 Análisis económico y financiero, de este mismo capítulo.

4.4.7 Mix de marketing

4.4.7.1 Producto

4.4.7.1.1 Definición de los servicios adicionales

- **Marketplace:** Los afiliados podrán realizar la venta de sus productos o servicios mediante la página web del gremio. La página debe contar con vinculación tanto a las redes sociales como a las páginas web de

las empresas. Las alternativas para que los clientes realicen los pagos son: débito bancario, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

- **Tarjeta de descuento:** Descuentos en establecimientos afiliados a la CAPIA con los que se firme un convenio, es conveniente brindar rebajas en los siguientes rubros: alimentación, medicina, publicidad, educación, suministros de oficina y vestimenta.
- **Bolsa de trabajo:** Base de datos virtual que se actualiza constantemente con información de diversos profesionales, así como de estudiantes universitarios que necesitan realizar sus pasantías. Además, las empresas afiliadas pueden postular ofertas laborales cuando lo requieran.

4.4.7.1.2 Logotipo

El logotipo de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay representa sus valores: ética, productividad, lealtad, solidaridad, trabajo en equipo, credibilidad y servicio al cliente:

Ilustración 5
Logotipo CAPIA



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)
Elaboración: CAPIA

4.4.7.1.3 Eslogan

Busca transmitir los valores y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial del gremio:

“Compromiso Capia”

4.4.7.2 Precio

El precio de los servicios adicionales se calcula en base a los siguientes criterios:

- **Market place:** Se cubren los costos por manejo de la información, diseño del marketplace, mantenimiento de dominio, gestión de cobros y hosting.
- **Tarjeta de descuento:** Se calcula en base al costo de emisión por cada tarjeta es de \$USD 7 dólares para las empresas que excedan los 10 trabajadores, de ser menor a este número, los costos son asumidos por la CAPIA, la cotización fue realizada por la empresa PUBLIX.
- **Bolsa de trabajo:** No existe precio para este servicio, será gratuito. Las empresas pueden utilizarlo al afiliarse.

Tabla 8*Precios de los servicios adicionales*

Servicio	Precio Mensual	Descripción
Marketplace	2,69	Costo de mantenimiento, con 1% de excedente para contingencias
Tarjeta de descuento	7	Para empresas para las que se expida más de 10 tarjetas
Bolsa de trabajo	168	Precio asumido por la Cámara

Fuente: Investigación propia (2018), Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: El cálculo del precio de cada servicio se encuentra en el Anexo D6.1

4.4.7.3 Plaza

Debido a la naturaleza de los servicios adicionales se pueden utilizar canales directos e indirectos para su prestación:

- **Canal directo**
 - **Marketplace:** Este servicio utiliza un canal directo, ya que las empresas solamente pueden adquirirlo por la CAPIA.
 - **Bolsa de trabajo:** La base de datos y procesos van a ser gestionados por la Cámara mediante la página Web.
- **Canal indirecto**
 - **Tarjeta de descuento:** Si bien la tarjeta es emitida por el gremio, el descuento es facilitado por terceras instituciones,

específicamente las empresas afiliadas que formen parte de este servicio.

4.4.7.4 Promoción

Se busca dar a conocer los servicios nuevos y anteriores que la CAPIA brinda a todos sus afiliados, en busca de incrementar su número mediante:

- **Publicidad**

Mejoramiento del letrero de la Cámara, emisión de agendas, impresión de la misión, visión y valores en lonas (a ubicarse en la sala de capacitaciones), y, un banner promocional.

- **Redes sociales**

Promoción en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

- **Página web**

Actualizar el diseño de la página.

4.4.7.5 Personas

Para brindar los servicios adicionales señalados, se debe contar con personas que busquen brindar el mejor servicio posible. Sin embargo, el servicio de marketplace utiliza un medio digital, por lo que es necesario elegir a un proveedor del mismo (Anexo D6.2), la tarjeta de descuento se brindará mediante convenios con las empresas afiliadas, por lo tanto, se debe realizar un control de las empresas que brinden los descuentos, el mismo se analizará en el capítulo seis, apartado 6.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación, finalmente, la bolsa de trabajo al tener una modalidad virtual debe ser manejada por una persona que tenga conocimiento sobre cómo gestionar los datos. Además, para mejorar la prestación de los servicios actuales y propuestos, se requiere la implementación de los perfiles de cargo que posee la administración de estudios anteriores.

4.4.7.6 Procesos

Para la prestación de los tres servicios adicionales se deben establecer los procesos pertinentes para llevar control sobre ellos, los mismos se detallan en el Anexo D6.3.

4.4.7.7 Ambiente físico

Si bien los nuevos servicios van a ser brindados por medios digitales y por terceros, los que se venían brindando necesitan contar con un lugar propicio, por lo tanto, se recomienda mejorar la sala de capacitaciones, señalar los departamentos e implementar un sistema de turnos para ahorrar tiempo a los afiliados.

4.5 ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

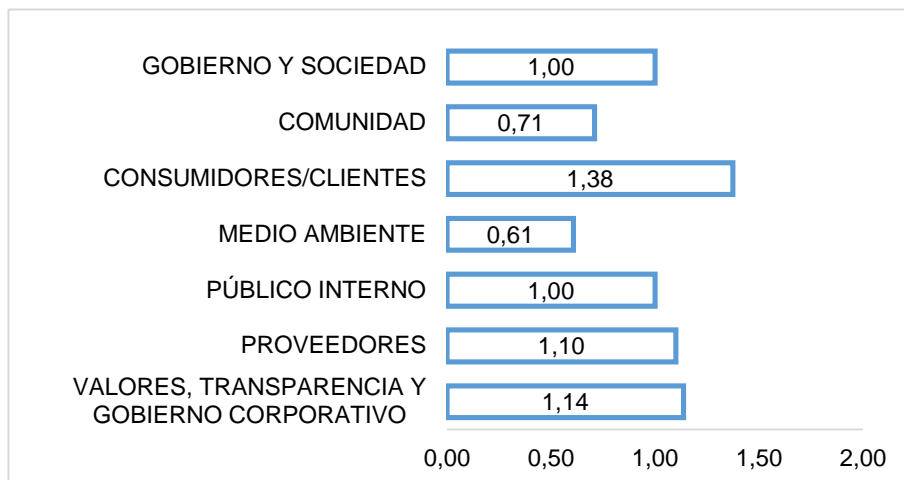
4.5.1 Cuestionario de Indicadores ETHOS

Como otro complemento al Análisis Estratégico se emplea el Cuestionario Ethos, esta herramienta se encuentra a disposición en la página web del Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial (CERES) desde el año 2011, su finalidad es brindar un diagnóstico acerca del cumplimiento de las cuatro dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en base a la ISO 26000 que son: visión y estrategia, gobernabilidad y gestión, social y ambiental.

Para el propósito del modelo, los resultados de este cuestionario se alinearán con la planificación estratégica mediante la creación de estrategias basadas en RSE, que permitan tanto a los servicios que ya se vienen prestando como a los nuevos tener este agregado, lo que ayudaría a mejorar su percepción por parte de los afiliados y el público en general.

4.5.2 Interpretación de los resultados

Los resultados generales obtenidos en el cuestionario son los siguientes:

Gráfico 26*Indicadores Ethos*

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018), Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social Empresarial

Elaboración: Autores

Partimos por analizar los valores, transparencia y gobierno corporativo, este indicador tiene una puntuación de 1,14 lo que refleja un compromiso con la ética en sus procesos, una buena cultura organizacional, un gobierno corporativo bueno, relación aceptable con la competencia y una aprobada relación con la sociedad, pero, existen algunas sugerencias para estos puntos:

- **Compromisos éticos:** Hacer partícipes a los grupos de interés externos en la misión del gremio, revisar periódicamente esta última y tomar en cuenta a los grupos de interés al momento de redactar el Código de Ética.
- **Cultura organizacional:** Redactar políticas para controlar comportamientos inapropiados dentro del trabajo y actos de discriminación. Actualmente las normas internas regulan estas conductas, sin embargo, es necesario que consten en el código de ética.
- **Gobierno corporativo:** En su mayor parte este apartado está correcto, no obstante, es recomendable redactar formalmente la

memoria o informe anual del gremio, en el que se incluyan todas las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

- **Relaciones con la competencia:** Incluir explícitamente principios que se relacionen con la competencia en el código de conducta. Se debe incluir una política de confidencialidad con respecto a los servicios prestados.
- **Balance social:** Elaborar un balance sobre las acciones sociales y ambientales llevadas a cabo por la CAPIA, también realizar auditorías con empresas externas y transparentar la información del gremio mediante medios digitales.

Con respecto al indicador de proveedores, la puntuación alcanzada es de 1,10 indicando que la CAPIA posee un control aceptable con respecto a este apartado, aunque igualmente existen las siguientes sugerencias:

- **Criterios de selección y evaluación de proveedores:** Redactar una política específica para el control de la responsabilidad social empresarial en la cadena de proveedores.
- **Trabajo infantil:** Realizar un informe en el que se corrobore que no existen irregularidades de este tipo.
- **Relaciones con la cadena de proveedores:** Controlar que los proveedores cumplan con la responsabilidad social empresarial, ayudarlos a implementarla (de ser el caso) y contar con una retroalimentación con respecto a la satisfacción de trabajar con la CAPIA.

El indicador de público interno con 1,00 revela que se cumple con lo mínimo en este apartado, por lo que se sugiere:

- **Salud, seguridad y condiciones laborales:** Desarrollar e implementar un programa de prevención de accidentes en el trabajo y enfermedades profesionales, brindar beneficios adicionales en el área de salud, incluir en el presupuesto un monto para la prevención de salud y seguridad, si bien se gasta en este rubro no se presupuesta. Finalmente, ayudar a los empleados a manejar su estrés laboral.

- **Valoración de la diversidad:** Redactar para posteriormente adicionar las siguientes políticas al código de ética: valoración de la diversidad y no discriminación, oportunidades a discapacitados, oportunidades a jóvenes, y, oportunidades a mujeres.
- **Gestión Participativa:** Desarrollar un plan de inducción para los empleados nuevos y pasantes.
- **Compromiso con el desarrollo infantil:** Implementar planes de apoyo para los empleados que tengan familia, este plan debe ser beneficioso para los padres e hijos.
- **Clima Laboral:** Realizar actividades de integración con los trabajadores y sus familias, también emplear evaluaciones 360.
- **Compromiso con el futuro de los niños:** Incluir proyectos que ayuden a desarrollar las competencias de los hijos de los empleados.
- **Comportamiento de los despidos:** Implementar un plan de seguimiento a ex – empleados, indicador de rotaciones y programa de despidos.
- **Plan de retiro:** Elaborar planes de apoyo para los trabajadores que se retiren.
- **Relaciones con colaboradores tercerizados:** Incluir a estos colaboradores en los planes de entrenamiento y desarrollo profesional.

El indicador de medio ambiente es el más bajo con una calificación de 0,61, esto se debe a que la Cámara brinda servicios, lo que conlleva a que no se centre en este aspecto. A pesar de ello, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios el aspecto medioambiental está presente en todo momento, por tal motivo se proporcionan estas sugerencias:

- **El medio ambiente como compromiso empresarial:** Capacitar a los empleados en esta área, formalizar y socializar procesos en preservación del medio ambiente existentes y realizar actividades en pro de preservarlo conjuntamente con los grupos de interés.

- **Prácticas de cuidado del medio ambiente:** Implementar el reciclaje en las actividades del gremio y promover el consumo de energías eco – amigables.
- **Impacto medioambiental:** Controlar las actividades que puedan dañar el medio ambiente incluyendo a los grupos de interés, a su vez, el control debe redactarse como política.
- **Sustentabilidad de la economía forestal:** Involucrarse en el control de la sustentabilidad de los bosques, inspeccionando a los proveedores e incentivándolos a ser partícipes del mismo.
- **Minimización de residuos:** Fomentar el uso de energías renovables estableciendo un sistema de control para la contaminación del aire, agua y suelo.

Pasando a analizar el indicador clientes, con un puntaje de 1.38, tenemos que existe un muy aceptable nivel de preocupación por el consumidor, ya que se le comunica adecuadamente todas las características de los servicios, los cuales buscan cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades del mismo, más como en los puntos anteriores se dan algunas sugerencias:

- **Consideración de la opinión del cliente:** Evaluar la factibilidad de contar con un departamento de atención al cliente, capacitar al personal en este campo y contabilizar el número de reclamos.
- **Proceso de reclamaciones:** Formalizar este proceso mediante el departamento de atención al cliente.
- **Marketing y comunicación:** Promover una comunicación con el público en general acerca de los riesgos e injusticias de grupos vulnerables.
- **Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios:** Conocer las repercusiones que pueden presentarse en el caso de haber fallas en los servicios prestados.

Continuado con el indicador de Comunidad, al tener un 0.71 de puntuación, es el segundo más bajo, debido a que, si bien se realizan

actividades en pro de ayudar a la sociedad, las mismas no están plasmadas como políticas, por lo que se presentan las subsiguientes sugerencias:

- **Política de apoyo a la comunidad:** Redactar una política de apoyo a la comunidad, involucrar a los empleados en actividades de este tipo, promover que personas con capacidades diferentes se integren a la CAPIA, apoyar a instituciones educativas con equipamiento educativo, comprar e invertir en la comunidad en la que la Cámara se encuentra, ayudar en acciones más allá de las obligadas legalmente y controlar los impactos que puedan generar en la comunidad mediante indicadores.
- **Voluntariado y participación:** Formalizar un programa de voluntariado, socializarlo e involucrar tanto a proveedores como empleados.
- **Financiamiento de acciones sociales:** Destinar un monto de apoyo a programas de ONG's en el presupuesto, incluyendo el reconocimiento de horas pagadas a los empleados por voluntariado y finalmente evaluar los resultados de cada programa.

Para cerrar este análisis, tenemos el indicador de gobierno y sociedad, con 1,00 de puntaje, que indica un cumplimiento básico en este apartado, pues, la CAPIA promueve la participación en el tema político, pero no se involucra en campañas financiándolas debido a que ejerce de representante empresarial. Por ende, al igual que en anteriores apartados se presentan estas sugerencias:

- **Participación política:** Promover la participación política a sus empleados y sociabilizar más intensamente los debates políticos que organiza la Cámara.
- **Construcción de la ciudadanía:** Promover que todos los colaboradores evalúen a las autoridades públicas y promover todos los derechos y deberes que tiene la sociedad civil.

4.6 PLAN ESTRATÉGICO

Dentro del tercer parámetro que emplea el modelo bajo gestión estratégica se encuentra la Elección Estratégica, que tiene como finalidad encaminar las estrategias hacia la consecución de los objetivos y metas de la CAPIA, definidos en el apartado 3.3 Plan estratégico de acción. No obstante, dicho apartado es una base que permite definir los objetivos y metas del modelo, los mismo se detallan en el apartado 4.7.1 Plan operativo de acción.

4.6.1 Análisis FODA

4.6.1.1 Fortalezas

- Institución formada basada en la ética y principios con renombre en el Azuay desde hace 49 años.
- Capacidad de organizar capacitaciones o talleres de forma gratuita o pagada, para instituciones públicas o privadas, de manera abierta o in company.
- Experiencia en impulsar y organizar proyectos para el crecimiento de las empresas.
- Existencia de varios convenios inter – institucionales firmados con el objetivo de generar beneficios para los afiliados.
- Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas que permiten agilizar trámites y conseguir apoyo en diversos proyectos.
- Infraestructura adecuada, propia y con una ubicación estratégica en el parque Industrial de Cuenca.

4.6.1.2 Debilidades

- Falta de claridad sobre los beneficios que reciben los afiliados por parte de la CAPIA, generando bajo nivel de credibilidad entre los socios.
- Deficiente uso de mecanismos de recolección de información de los agremiados para conocer sus necesidades.
- Déficit del marketing institucional para promoción de capacitaciones o para información de eventos que se realizan.

- Descripción de funciones de los trabajadores de nómina y por contrato poco claras.
- Falta de equipamiento en las salas de capacitación y oficinas.
- Falta de liquidez.
- Falta de personal operativo de la Cámara.

4.6.1.3 Oportunidades

- Leyes de educación que fomentan la vinculación universidad – empresa misma que podría permitir contar con la colaboración de los estudiantes en las actividades de la CAPIA.
- Creación de entidades públicas que apoyan procesos de exportación por medio de las Cámaras (PROECUADOR) que podría incrementar el bienestar de los afiliados por la percepción de servicio que reciben y aumentar el número de empresas agremiadas.
- Disponibilidad de entidades públicas para realizar talleres y capacitaciones de forma gratuita.
- Programas de mejora de calidad para empresas (Mucho mejor Ecuador, INEN) que podrían incrementar los estándares de las empresas generando la necesidad de capacitaciones, asesorías y representatividad ante autoridades.
- Variedad de proveedores para realizar capacitaciones y asistencias técnicas, asesorías.
- Libertad en leyes para pertenecer a dos o más cámaras al mismo tiempo por parte de las empresas.
- Existencia de micro empresas sin afiliarse a ninguna Cámara o gremio.
- Políticas de apoyo para la generación de emprendimiento de parte del estado.

4.6.1.4 Amenazas

- Organizaciones internacionales de apoyo a las PYMES que realizan sus actividades sin intermediarios.
- Competencia con otros gremios por afiliar empresas en el Azuay.

- Diversas empresas que realizan consultorías técnicas a las compañías con menores costos o diversos equipos.
- Liderazgo sectorial, por otras Cámaras.
- Existencia de empresas que brindan capacitación a bajos costos.
- No obligatoriedad de afiliación a ninguna cámara para las empresas.

4.6.2 Plan estratégico de acción basado en Responsabilidad Social Empresarial

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay ha trabajado por varios años bajo una administración por factores subjetivos, es decir, no han generado un plan de trabajo que direcciona sobre las acciones a tomar, sino más bien, la organización se ha concretado en hacer su mejor esfuerzo en sus áreas de trabajo con lo que se da en el día a día.

Al aplicar la matriz de FODA CRUZADO (Anexo D3.1), se generan diversas propuestas para el plan estratégico entre las más relevantes se encuentran:

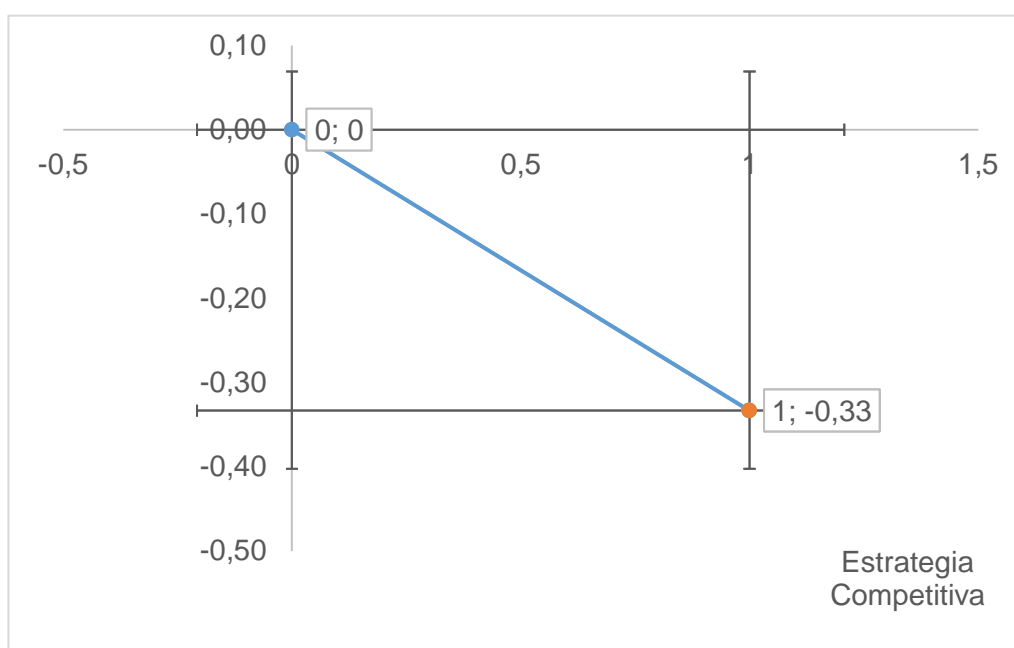
Generar capacitaciones dirigidas a la enseñanza y dirección en las exportaciones completamente gratuitas para las pequeñas y medianas empresas, crear programas integrales que vayan desde el análisis hasta la implementación de una solución para elevar la calidad de los productos y procesos en las empresas, generar alianzas estratégicas con los colegios de profesionales para ampliar la cobertura y la cantidad de servicios ofrecidos, promover proyectos en alianzas con empresas privadas de los diferentes sectores que permitan ingresar a las pequeñas empresas con capacitaciones y entrenamientos exclusivos.

Además, es importante recalcar que estas estrategias están planteadas tomando en cuenta los valores que se deben incrementar de acuerdo a la matriz Ethos en lo relacionado con responsabilidad social, de ahí que se pone a consideración la creación de políticas y campañas de reciclaje y medición del impacto ambiental de las actividades de la Cámara y las empresas afiliadas a ella, así como, la fomentación de servicios y

programas a favor de las personas de los sectores más vulnerables mediante reglamento interno de la CAPIA.

Según la matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEYEA¹⁰ (Anexo E.1), el plan estratégico debe estar dirigido con un enfoque competitivo, ejecutar acciones ofensivas y defensivas que permitan crear una ventaja en la posición frente a la competencia de manera que sea sostenible en el tiempo generando mayores utilidades.

Gráfico 27



Matriz PEYEA

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

En tal virtud se plantean diversas estrategias intensivas para la elaboración del plan, entre ellas; el desarrollo de producto dirigido a las capacitaciones brindadas por la CAPIA con una mejora en las mallas, horarios y tipos de cursos ofertados, esto debido a que las capacitaciones son uno de los servicios más apetecidos tanto por las empresas afiliadas como externas y es un servicio que también lo brindan otras cámaras,

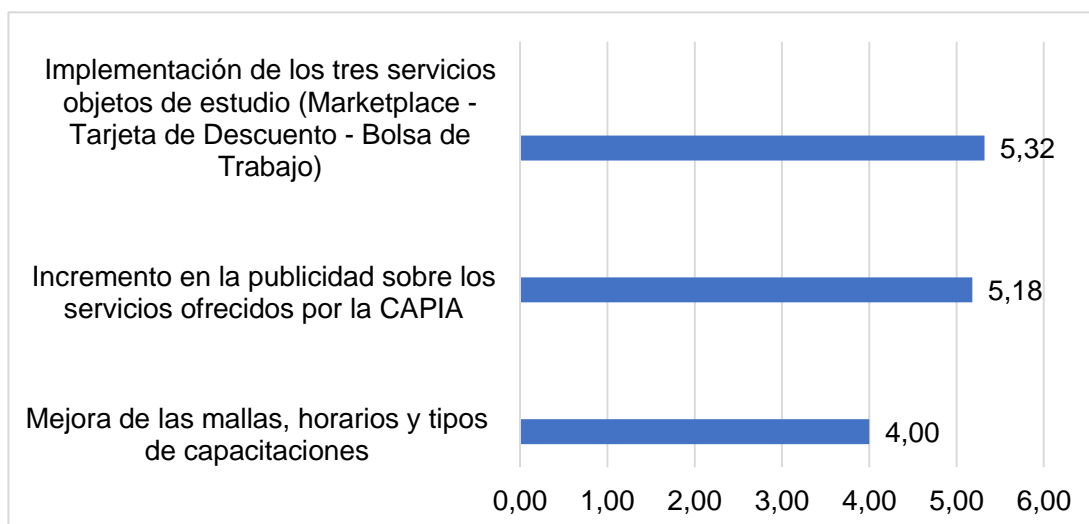
¹⁰ Modelo de cuatro cuadrantes que indica las estrategias a seguir más adecuadas: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

volviéndose una competencia directa. Adicionalmente, la Penetración de Mercado es otra estrategia a implementar, ya que los mercados actuales para la CAPIA no están saturados y se podrían incrementar de manera significativa el número de agremiados actuales.

La estrategia de diversificación que se recomienda, es la relacionada por medio de los tres servicios que se han estudiado en el apartado 4.4 de este modelo (marketplace, tarjeta de descuento y bolsa de trabajo), ya que los mismo mejorarían la percepción de beneficio ofrecida a los agremiados actuales y llamaría la atención de los potenciales clientes, así como también permitiría incrementar las ventas de las capacitaciones y asesorías que actualmente se ofrecen.

Gracias a la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), (Anexo E4) que se obtiene utilizando la matriz EFI (Anexo E2.1), EFE (E2.2) y FODA Cruzado (Anexo E3), se pudo determinar que el atractivo relativo de las diversas estrategias, obteniendo el puntaje mayor la creación de los tres servicios marketplace, tarjeta de descuento y la bolsa de trabajo; seguido del incremento de publicidad sobre los servicios ofrecidos por la CAPIA.

Gráfico 28
Matriz MCPE



Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

4.7 PLAN DE OPERACIÓN

El apartado final del modelo es la Implementación Estratégica, para ello, se emplean las herramientas de plan operativo de acción y plan financiero.

4.7.1 Objetivos y metas específicos

- ✓ Crecimiento del número de agremiados en un 25% con respecto al año anterior para el periodo 2018 – 2021.
- ✓ Incrementar los servicios ofrecidos por la Cámara para 2018: marketplace, tarjeta de descuento y bolsa de trabajo.
- ✓ Implementar un modelo bajo gestión integral.

4.7.2 Plan operativo de acción

Una vez definidos los objetivos, metas y estrategias, se procede a determinar el plan operativo de acción, el mismo puede ser planteado de diversas formas, para este modelo se ha elegido el cuadro de mando integral, una herramienta gerencial creada por los autores Kaplan y Norton en 1992: “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan R., 2002, pág. 14).

Esta herramienta utiliza indicadores para medir el cumplimiento de metas y objetivos, los cuales están alineados con la visión y estrategia de la empresa. No se trata de una herramienta de control, pues involucra la gestión tanto del corto como el largo plazo, y posee cuatro perspectivas interrelacionadas:

- **Perspectiva Financiera:** Los objetivos financieros deben vincularse con la estrategia empresarial y las acciones con el resto de perspectivas, que se explican mediante las relaciones causa – efecto¹¹.

¹¹ Explica como las acciones de cada perspectiva influyen en el desenvolvimiento de las otras, se explican con declaraciones si/entonces.

- **Perspectiva del Cliente:** Se define el segmento de mercado en el que se va a competir y al cliente, en otras palabras, son la fuente de ingresos que permiten alcanzar los objetivos financieros.
- **Perspectiva Procesos Internos:** Es uno de los distintivos del cuadro de mando integral del resto de herramientas, pues, atañe a los procesos internos críticos con los intereses del cliente y accionista.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Concierna al intangible del negocio, busca desarrollar tanto el aprendizaje y crecimiento de toda la organización que permitan contar con la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos de las restantes perspectivas.

No existe un número estándar de indicadores, a consecuencia de que, cada empresa maneja distintas variables, lo recomendable es medir los puntos críticos de cada empresa que permitan conocer la salud de la organización y conlleven a la consecución de sus objetivos mediante la correcta implementación de las estrategias, lo que permite plasmar la visión en una realidad.

Para conocer el grado de desempeño de la organización con respecto a los objetivos se cuenta con la semaforización, que consiste en intervalos de cumplimiento de cada indicador, los intervalos dependen de cada negocio, pero, generalmente se utiliza la siguiente escala:

Tabla 9
Semáforo del cuadro de mando integral

Color	Intervalo	
Verde	76%	100%
Amarillo	51%	75%
Rojo	15%	50%

Fuente: Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card) (2018)
Elaboración: Autores

- **Verde:** Se ha cumplido con el objetivo planteado, los recursos se han empleado adecuadamente.
- **Amarillo:** El objetivo no se ha cumplido, se debe analizar cuáles son las causas para aplicar los correctivos pertinentes.

- **Rojo:** No se ha cumplido ni el mínimo esperado, se debe prestar especial atención a las causas que impiden un buen desempeño del indicador.

Con la metodología definida, en el capítulo cinco, puntualmente en el apartado 5.2 Plan de monitoreo y evaluación mediante el Cuadro de Mando Integral, se desarrollarán los indicadores pertinentes para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. Además, para complementar la implementación estratégica, se utiliza la matriz de cambio, la misma se encuentra en el Anexo F2.

4.8 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.8.1 Evaluación de rentabilidad

La rentabilidad es esencial en todo proyecto, ya que indica viabilidad financiera, la misma se encarga de evaluar si es beneficioso implementar un nuevo producto o servicio, para ello, se cuenta con el respaldo del sondeo de mercado realizado en el apartado 4.4 Análisis de marketing, y, con la información financiera de la CAPIA, lo que permite analizar el impacto que tendría en el número de afiliados del gremio, la implementación de los servicios: marketplace, tarjeta de descuento y bolsa de trabajo.

Para el presente modelo se utiliza la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) como tasa de descuento.

Tabla 10

Tasa mínima aceptable de rendimiento

Año	0	1	2	3
Tasa de Inflación (i)	3.38%	4.09%	3.30%	3.08%
Premio al riesgo (f)	5.00%	6.00%	4.00%	3.00%
(i)*(f)	0.17%	0.25%	0.13%	0.09%
TMAR	8.55%	10.34%	7.43%	6.17%

Fuente: Diseño de un Modelo de Negocios para el Sector Ladrillero Artesanal del cantón Cuenca (2017), Investigación propia

Elaboración: Autores

El premio al riesgo para el modelo es cercano a la tasa de inflación, debido a la naturaleza del gremio, es decir, lo único que se busca es cubrir la pérdida de dinero en el tiempo, y a su vez, de lograr un excedente este debe ser invertido en los afiliados. La información complementaria en la que se sustentan los resultados presentados se encuentran en el Anexo G.

Tabla 11
Flujo de caja real

CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY				
Estado de Flujo de Caja				
(En dólares del año 0)				
Rubro\Años	0	1	2	3
<u>INGRESOS:</u>				
Ventas	175.028,99	178.659,34	182.093,67	184.877,81
Valor Residual*				53,00
Cuentas x Cobrar	17.502,90	17.678,27	17.817,99	17.835,27
ENTRADA DE EFECTIVO	157.526,09	160.981,07	164.275,68	167.095,55
<u>EGRESOS</u>				
a) INVERSION	3.836,91			
Adquisiciones	3.636,91			
Capacitación	200,00			
b) OPERACIÓN	144.262,01	142.598,41	142.040,10	142.276,41
COSTO DE VENTAS	70.842,54	72.637,66	75.246,61	78.066,05
MANO DE OBRA	23.123,78	24.702,04	25.065,60	25.434,89
GASTOS	44.987,81	40.004,35	36.575,27	34.055,91
OTROS GASTOS:	5.307,88	5.254,36	5.152,62	4.719,56
EGRESOS EN EFECTIVO:	148.098,92	142.598,41	142.040,10	142.276,41
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	9.427,17	18.382,66	22.235,59	24.819,13

Fuente: Investigación propia (2018), Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Al no buscar lucro, el fin de la CAPIA es que los servicios propuestos sean útiles y ayuden a incrementar el desempeño empresarial de sus afiliados, sin embargo, la implementación de los nuevos servicios deberá ser

autosustentable. Con esta finalidad se aplica el Valor Actual Neto (VAN) y el Índice Neto de Rentabilidad (INR, Costo – Beneficio).

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j}$$

$$VAN = 68.797,45$$

El VAN es positivo, por lo tanto, se justifica la inversión en los tres nuevos servicios, los excedentes producidos están por encima del excedente exigido.

$$B/C = \frac{VAN - I_0}{|I_0|}$$

$$B/C = 16,93$$

Al obtener un INR mayor que uno, indica que los ingresos/beneficios son mayores a los egresos/costos al implementar los tres nuevos servicios

4.8.2 Plan financiero

Para el análisis de los estados financieros de la Cámara, se han tomado en cuenta los tres primeros niveles por decisión administrativa debido a la confidencialidad de los datos en ellos expresado, sin embargo, en el análisis se describen ciertas cuentas importantes en el examen.

4.8.2.1 Análisis estático y dinámico del estado de situación financiera

Tabla 12

Análisis estático y dinámico del estado de situación financiera

CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY						
Estado de situación financiera condensado al 31 de diciembre periodos 2015-2017						
No. CUENTA	CUENTA	Análisis estático			Análisis dinámico	
		Año 2015	Año 2016	Año 2017	2015- 2016	2016- 2017
1	ACTIVOS					
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	6,98%	10,72%	8,87%	58,00%	-19,94%
1.01.01.	ACTIVO DISPONIBLE	0,18%	1,76%	2,71%	908,21%	49,48%
1.01.02.	ACTIVO EXIGIBLE	5,04%	6,40%	4,64%	30,64%	-29,91%
1.01.03.	PAGOS POR ANTICIPADO	1,76%	2,56%	1,52%	49,86%	-42,59%
1.02.	ACTIVO FIJO	92,11%	88,40%	90,22%	-1,25%	-1,27%
1.02.01.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	92,11%	88,40%	90,22%	-1,25%	-1,27%
1.03.	OTROS ACTIVOS	0,90%	0,88%	0,91%	0,00%	0,00%
1.03.01.	OTROS ACTIVOS	0,90%	0,88%	0,91%	0,00%	0,00%
	TOTAL ACTIVOS:	100,00%	100,00%	100,00%	2,90%	-3,26%
2	PASIVO					
2.01.	PASIVO CORRIENTE	14,81%	10,88%	9,75%	-24,42%	-13,32%
2.01.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	5,93%	4,73%	4,27%	-17,86%	-12,74%
2.01.02.	OBLIGACIONES CON LA ADM. TRIBUTARIA	1,11%	1,14%	0,90%	6,31%	-24,18%
2.01.04.	DEUDAS COMERCIALES A CORTO PLAZO	7,77%	4,73%	4,30%	-37,35%	-12,02%
2.01.06.	GARANTIAS RECIBIDAS	0,00%	0,27%	0,28%	-	0,00%
2.02.	PASIVO LARGO PLAZO	0,00%	8,39%	4,85%	100,00%	-44,09%
2.02.01.	OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0,00%	8,39%	4,85%	-	-44,09%
	TOTAL PASIVO	14,81%	19,27%	14,59%	33,89%	-26,72%
3	PATRIMONIO INSTITUCIONAL					
3.01.	PATRIMONIO	95,74%	93,04%	96,18%	0,00%	0,00%
3.01.01.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	95,74%	93,04%	96,18%	0,00%	0,00%
3.03.	APORTE A FUTURAS CAPITALIZACIONES	3,53%	0,38%	0,00%	-88,87%	-100,00%
3.03.02.	RESULTADOS DEL EJERCICIO EN CURSO	3,53%	0,38%	0,00%	-88,87%	-100,00%
3.04.	RESULTADOS	-14,08%	-12,69%	-12,73%	-7,22%	-3,01%
3.04.01.	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-14,08%	-12,69%	-12,73%	-7,22%	-3,01%
TOTAL	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	85,19%	80,73%	85,41%	-2,49%	2,34%
	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO:	100,00%	100,00%	100,00%	2,90%	-3,26%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: Análisis Estático, expresado como porcentaje del activo total y pasivo + patrimonio total. Análisis Dinámico, expresado como porcentaje de la variación absoluta

Al realizar el análisis dinámico y estático se puede determinar que la cuenta más representativa del activo en los 3 años analizados es la del activo fijo de la empresa, ya que representa un porcentaje alto con respecto al activo total, sobre todo en el año 2015 que, aunque no existieron mejoras significativas en planta de la empresa muestra un porcentaje del 92,11%, esto se debe a que el activo corriente en este año no era tan fuerte y la infraestructura de la empresa cuenta con un alto avalúo.

El activo corriente presenta una variación porcentual para el año 2016 con respecto al año 2015 del 58% mientras que para el año 2017 una variación de -19,94%, esta afectación negativa se da debido a que dentro del grupo del activo exigible, la cuenta afiliaciones sube significativamente en el año 2016 con una variación del 2.454,62% debido al incremento de la cartera por la cuenta afiliaciones, mientras que en el año 2017 disminuye la misma provocando una variación -77,92% dado que en este periodo se realizó una gestión exhaustiva de recuperación de cartera, otra cuenta que provoca esta afectación negativa es la cuenta retenciones en la fuente ir que se encuentra dentro del grupo pagos por anticipado.

El pasivo corriente de la copia en los años 2015-2017 oscila entre el 9,75% y el 14,81% con respecto al pasivo total y patrimonio, y los saldos se centra específicamente en los grupos cuentas y documentos por pagar y deudas comerciales a corto plazo, en lo respecta a deudas comerciales corto plazo se destaca la cuenta proveedores nacionales.

En el año 2015 se registra el pasivo corriente más alto y esto se da ya que para este año no existía pasivos a largo plazo por lo que la totalidad de las deudas contraídas por la Cámara estaban destinadas al corto plazo, de estas un poco más del 50% correspondían a las deudas comerciales, cuenta en donde uno de los más altos rubros era el pago a capacitadores dentro del rubro proveedores nacionales.

Parte de la falta de liquidez que sufrió la Cámara en el 2015 género que las obligaciones con la administración tributaria se incrementaran en el 2016 en un 6,31% debido a las retenciones tanto en el IVA como en la renta.



En lo que respecta al pasivo la mayoría de variaciones en el período 2015-2016 son negativas debido a que existen disminuciones en varias cuentas, esto se puede observar claramente en el rubro sueldo por pagar que presenta una variación del -56,25%, la provisión XII sueldo por pagar tiene una variación del -91,74% , provisión vacaciones por pagar presenta una variación del -100%, también presentan variaciones del -100% las cuentas fondo de reserva por pagar, cuentas por pagar, prestamos, impuestos y deudas fiscales.

Sin embargo, es necesario recalcar que en ese año se obtiene un crédito a largo plazo razón por la cual incrementa el pasivo total que con respecto al año anterior incrementa en un 33,89%.

En lo que se refiere al patrimonio el porcentaje de representatividad varía entre 80% y el 85%, las cuentas con mayor relevancia son patrimonio institucional y revalorización NIFFS, lo que no muestra mayor variación en ninguno de los períodos analizados, salvo en la cuenta aporte futuras capitalizaciones que en el período 2015-2016 muestra una variación negativa del -88,87% lo que significa que en el año 2016 está disminuye sustancialmente y para el período 2016-2017 la variación que muestra es del -100% es decir esta cuenta queda en cero en el año 2017.

Como podemos contemplar en líneas generales la situación de la empresa desde la perspectiva de este balance es buena, se realizó una buena elección al momento de contraer deuda en el 2016 pues la inyección de capital ha permitido realizar diferentes actividades y el manejo de esta deuda no ha generado un conflicto pues como se puede observar existe una disminución considerable del 44,09% de esta cuenta.

4.8.2.2 Estado de resultados

Tabla 13
Análisis estático y dinámico del estado de resultados

CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY					
Estado de situación financiera condensado al 31 de diciembre periodos 2015-2017					
CUENTAS	Análisis estático			Análisis dinámico	
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	2015-2016	2016-2017
4. INGRESOS	100%	100%	100%	-36,21%	33,01%
4.01. VENTAS	95,94%	74,80%	71,31%	-50,26%	26,79%
4.01.01. VENTAS NETAS RENTAS	14,25%	52,25%	39,47%	133,82%	0,48%
4.01.02. VENTAS NETAS CAPACITACIONES	75,80%	22,27%	31,08%	-81,26%	85,65%
4.01.03. VENTAS NETAS PROYECTOS	5,88%	0,28%	0,75%	-96,93%	253,14%
4.02. OTROS INGRESOS	4,06%	25,20%	28,69%	295,84%	51,47%
4.02.01. VENTAS VARIAS	0,05%	24,13%	28,60%	31569,99%	57,64%
4.02.02. OTRAS RENTAS	4,01%	1,06%	0,09%	-83,08%	-88,42%
5. COSTOS Y GASTOS	95,54%	99,22%	97,10%	-33,75%	30,16%
5.01. COSTO DE VENTAS	47,10%	32,68%	49,26%	-55,73%	100,45%
5.01.01. COSTO DE VENTAS CAPACITACIONES	45,98%	32,68%	49,26%	-54,66%	100,45%
5.02. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	46,41%	61,67%	45,67%	-15,24%	-1,49%
5.02.01. GASTOS DE VENTAS	11,26%	11,05%	1,91%	-37,44%	-77,00%
5.02.02. GASTOS ADMINISTRACION	35,15%	50,62%	43,76%	-8,12%	14,98%
5.03. GASTOS FINANCIEROS	1,11%	3,07%	1,85%	76,91%	-19,70%
5.03.01. INTERESES Y GASTOS	1,11%	3,07%	1,85%	76,91%	-19,70%
5.04. GASTOS NO DEDUCIBLES	0,92%	1,80%	0,31%	24,12%	-76,68%
5.04.01. GASTOS NO DEDUCIBLES	0,92%	1,80%	0,31%	24,12%	-76,68%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: Análisis estático, expresado como porcentaje de ingresos.

Análisis dinámico, expresado como porcentaje de la variación absoluta

En lo que se refiere a estado de resultados se puede observar que las ventas netas por capacitaciones representan el mayor porcentaje con respecto a los ingresos totales, además el costo de ventas tanto en el año 2015 como en el 2017 representan entre el 47,10% y el 49,26%, aproximadamente la mitad de lo que se vende representa costo para la empresa, en el año 2016 el costo de venta representa el 32,68% esto se debe a que este año es el más débil del período de análisis en lo que se refiere a ventas por concepto de capacitaciones razón por la cual el costo que se genera en ese año es bajo.

En el año 2016 el rubro ventas netas rentas representa el 52,25% un porcentaje más alto en comparación con el año 2015 que las ventas netas rentas muestran un 14,25%, esta diferencia se da debido que en el año 2016 las capacitaciones no representaron ingresos representativos.

El año 2015 se muestra el porcentaje más alto (61,67%) por concepto de gasto de administración y ventas, mientras que en el año 2017 este rubro representa tan solo 45,67%, esta situación se da básicamente por la disminución del gasto de ventas. El gasto de administración se ve más fuerte en el 2016 por la falta de venta de capacitaciones lo que genera que el rubro que más pese sea el administrativo. Importante recalcar que en el 2016 al adquirirse un préstamo financiero este rubro incrementa a 3,07% debido a los intereses del préstamo, así como, los gastos no deducibles.

Mediante el análisis se pudo determinar que los costos y gastos son superiores al nivel de ventas, al realizar un análisis más profundo en las cuentas a niveles inferiores se pudo concluir que existe una mala repartición de cuentas en el plan, debido a que algunos rubros que no son considerados en los ingresos por ventas si son considerados en el costo de ventas generando este desequilibrio.

El importe de las ventas del 2016 con respecto al 2015 muestran una reducción del 50,26% información que corrobora el análisis anterior. Un punto importante es el incremento del 3159,99% que se da en ventas varias, pues, para el año 2016 se realizó una feria en noviembre generando el incremento de este rubro, sin embargo, los ingresos totales fueron inferiores al año anterior en un 36,21%.

El año 2017 es sin lugar a dudas un año de recuperación para la Cámara pues las ventas logran recuperarse incrementando un 26,79% con respecto al año anterior, de igual manera el rubro de otros ingresos que comprende aquellas ventas que se las realiza de manera extraordinaria como las ferias se ve incrementado en un 51,47%, generando un incremento sobre los ingresos en un 33,01%. Al incrementarse el monto de las ventas se incrementa el costo de las mismas lo que se corrobora con la variación

obtenida del incremento en un 100,45%, así también se puede observar que se reducen los gastos administrativos y ventas en un 1,49% esto debido a la reducción de gastos en las ventas del 77%.

De manera general se puede mencionar que la Cámara ha logrado incrementar sus ingresos, adicional a eso la inyección de capital le permitió generar resultados positivos para el gremio.

4.8.2.3 Indicadores

La liquidez de la Cámara ha representado un problema desde años anteriores, aunque en el año 2016 se realizó una inyección de capital al gremio la liquidez de la misma no ha mejorado sustancialmente, esto debido a que parte de este dinero se utilizó para cubrir deudas anteriores, como se aprecia en la tabla 14, por cada \$USD 1 dólar de deuda la CAPIA posee \$USD 0.86 centavos de dólar para pagarla en 2017. El capital de trabajo negativo indica que no se cuenta con suficiente efectivo para cubrir las operaciones del gremio, esto se debe al cobro tardío de los servicios, afiliaciones y proyectos.

Tabla 14
Indicadores financieros

Año	2015	2016	2017
Indicador de liquidez corriente	0.47	0.99	0.91
Activo Corriente/Pasivo Corriente			
Prueba ácida 1	0.47	0.99	0.91
Activo Corriente - Inventarios/Pasivo Corriente			
Prueba ácida 2	0.44	0.93	0.86
Activo Corriente - Inventarios - Exigible (r)/Pasivo Corriente			
Capital de trabajo	(17.097.18)	(344.59)	(1.895.60)
Activo Corriente - Pasivo Corriente			

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

El nivel de endeudamiento de la Cámara en comparación con sus activos es muy bueno ya que el préstamo que posee el gremio no representa

el 15% de los activos en 2017, también se observa que el endeudamiento se da en el corto plazo. Es por estas razones que la CAPIA se financia por recursos propios mayoritariamente.

Tabla 15

Indicadores de endeudamiento

Año	2015	2016	2017
Recursos propios/Activo total	0,85	0,81	0,83
Capital social/Activo total	0,67	0,65	0,67
Capital social/Recursos propios	1,12	1,15	1,15
Recursos ajenos/Activo total	0,15	0,19	0,15
Recursos ajenos de corto plazo/Activo total	0,15	0,11	0,10
Recursos ajenos de largo plazo/Activo total	0,00	0,08	0,05
Recursos ajenos de corto plazo/Recursos ajenos	1,00	0,56	0,67
Recursos ajenos de largo /Recursos ajenos	0,00	0,44	0,33
Recursos ajenos de largo plazo/Propiedad planta y equipo	0,00	0,09	0,05
Recursos ajenos de corto plazo/Propiedad planta y equipo	0,16	0,12	0,11
Recursos propios/Recursos ajenos	6,75	5,19	6,85

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

La CAPIA en el 2016 presenta una disminución del excedente comercial debido a la reducción de las ventas de capacitaciones, lo que conlleva a que el excedente operacional también se vea afectado, sin embargo, se puede notar un alza considerable para el 2017.

Por otra parte, el rendimiento obtenido tanto sobre el activo total como la propiedad, planta y equipo es bajo debido a la naturaleza del gremio, lo que indica un buen destino de los recursos.

Del mismo modo, la inversión del accionista no se debe interpretar como baja, ya que, desde la perspectiva gremial lo alarmante sería que la misma sea alta.

Tabla 16
Indicadores de rentabilidad

Año	2015	2016	2017	
Excedente comercial	4,46%	0,78%	2,90%	EN/Ventas
Excedente bruto	99,08%	98,20%	99,69%	ENV//Ventas
	9,47%	2,38%	5,89%	UN/Costo de Ventas
	51,98%	65,52%	50,43%	UO/Ventas
Excedente Operacional	50,87%	62,45%	48,57%	UEO/Ventas
	4,46%	0,78%	2,90%	UAIM/Ventas
Rendimiento de la inversión sobre el activo	3,53%	0,38%	1,95%	Utilidad neta/Activo
	3,83%	0,43%	2,17%	Utilidad neta/PP&E
Rendimiento de la inversión del accionista	4,14%	0,47%	2,34%	Utilidad Neta/Recursos propio
	3,69%	0,41%	2,03%	Utilidad Neta/Capital social

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: EN=Excedente neto, EBV=Excedente bruto en ventas, EN=Excedente neto, UO=Excedente antes de impuestos, UEO=Excedente antes de impuestos, trabajadores y actividades extraordinarias, UAIM=Excedente antes de impuestos y trabajadores, CV=Costo de ventas, PP&E=Propiedad, planta y equipo.

La CAPIA es un gremio cuyas ventas están dirigidas a la prestación de servicios, por lo que no se ha tomado en cuenta la rotación de inventarios para este análisis.

Tabla 17
Indicadores de eficiencia

	AÑO		
	2015	2016	2017
Rotación del activo			
Ventas/Activo total	0,79	0,49	0,67
Rotación de cuentas y documentos por cobrar			
Ventas/Cuentas y documentos por cobrar promedio	15,75	6,02	12,09
Tiempo que me demoro en días			
360/Rotación de cuentas y documentos por cobrar	22,85	59,78	29,77
Rotación Proveedores			
Costo de ventas/Proveedores promedio	6,28	3,38	7,78
Tiempo que me demoro en días			
360/Rotación de proveedores	57,33	106,36	46,30

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

La rotación del activo se incrementó para 2017 a 0,67, lo que indica que la empresa genera \$USD 0,67 por cada unidad invertida en el activo, las cuentas por cobrar rotan 12,09 veces en 2017, que se traduce en 22,85 días, lo que muestra una mejora en los cobros. Con respecto al pago a proveedores, se muestra una mejora en el tiempo, pero el mismo es mayor a las cuentas por cobrar, debido a que la Cámara recibe plazos altos para el pago de sus obligaciones de corto plazo. El ciclo de eficiencia al ser negativo ratifica lo expuesto anteriormente.

Tabla 18

Ciclo de eficiencia operativo

Año	2015	2016	2017
Días cuentas por cobrar	22,85	59,78	29,77
Días proveedores	57,33	106,36	46,30
Ciclo de eficiencia operativo	-34,47	-46,58	-16,53

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Para el análisis del punto de equilibrio (tabla 19) se ha realizado una clasificación de las cuentas para determinar los costos fijos y variables dentro de las actividades de la Cámara, así como de los costos financieros.

Para determinar el precio promedio de los servicios se ha realizado un estimado tomando en cuenta las afiliaciones, capacitaciones, asesorías y desayunos que son los servicios constantes que ofrece el gremio, a estos se les ha asignado un peso con referencia al número de veces que en promedio se consumen dichos servicios en el año obteniendo así para el 2015, 2016 y 2017 el precio promedio de la canasta de servicios en \$USD1.074,96, \$USD 1.116,26 y \$USD 1.080,04 respectivamente, necesitando que se consuman 111, 69, 109 canastas de servicios respectivamente al año para estar en equilibrio operativo y 144, 97,127 canastas de servicios respectivamente al año para estar en equilibrio financiero.

Tabla 19
Punto de equilibrio

Año	2015	2016	2017
Costos fijos	64.855,23	55.486,95	62.372,07
Costos variables	98.321,98	50.501,84	77.274,02
Costo financiero	1.913,02	3.384,25	2.717,63
Precio promedio	1.074,96	1.116,26	1.080,04
Ventas	172.799,77	110.230,99	146.615,91
Costo de ventas	81.380,11	36.028,63	72.218,84
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO \$			
CF-GF/1-(CV/VENTAS)	118.972,2	77.400,9	117.562,3
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO \$			
CF+GF/1-(CV/VENTAS)	154.912,47	108.647,63	137.625,12
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO Q			
PEO/PP	111	69	109
PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO Q			
PEF/PP	144	97	127
CVU	682	519	606

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: CF=Costo fijo, GF=Costo Financiero, CV=Costo de Venta, PEO=Punto de equilibrio Operativo, PEO = Punto de equilibrio financiero, \$=USD dólares, Q=Cantidad, CVU=Costo variable unitario

El retorno sobre los activos ha sufrido diferentes cambios desde 0,034 en el 2015 para tener una baja considerable en el 2016 llegando a 0,003 pero recuperándose para el 2017 a 0,014, mientras que el retorno sobre los recursos propios se ha mantenido entre 1.17 en el 2015 y 1,20 en el 2017.

Como se indica en la tabla 20, al ser el ROE¹² mayor al ROA¹³ indica que el costo de la deuda es inferior al rendimiento obtenido por la misma, es decir, el endeudamiento del activo hizo que la empresa genere beneficios, lo que indica que inclusive puede endeudarse más.

¹² Rentabilidad sobre capital invertido

¹³ Rentabilidad sobre los activos



Tabla 20
Sistema Dupont

Año	2015	2016	2017
Ventas/Activos totales	0,76	0,37	0,48
Utilidad neta/Ventas	4,46%	0,7%	2,90%
ROA			
Utilidad neta/Activos totales	0,034	0,003	0,014
ROE			
Activos totales/Recursos propios	1,17	1,24	1,20

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

4.8.2.4 Estados financieros proyectados

Tabla 21
Estado de situación financiera proyectado

CAMARA DE LA PEQUENA INDUSTRIA DEL AZUAY					
Proyección 2018-2019-2020-2021					
No. Cuenta	CUENTA	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
1.	ACTIVOS	217.511,76	230.562,47	239.784,96	246.978,51
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	19.302,04	20.460,16	21.278,57	21.916,93
1.01.01.	ACTIVO DISPONIBLE	5.901,40	6.255,48	6.505,70	6.700,87
1.01.02.	ACTIVO EXIGIBLE	10.093,13	10.698,72	11.126,67	11.460,47
1.01.03.	PAGOS POR ANTICIPADO	3.307,51	3.505,96	3.646,20	3.755,58
1.02.	ACTIVO FIJO	196.235,87	208.010,02	216.330,42	222.820,34
1.02.01.	ACTIVO FIJO TANGIBLE	196.235,87	208.010,02	216.330,42	222.820,34
1.03.	OTROS ACTIVOS	1.973,85	2.092,28	2.175,97	2.241,25
1.03.01.	OTROS ACTIVOS	1.973,85	2.092,28	2.175,97	2.241,25
TOTAL ACTIVOS:		217.511,76	230.562,47	239.784,96	246.978,51
2.	PASIVO	31.745,84	33.650,59	34.996,61	36.046,51
2.01.	PASIVO CORRIENTE	21.197,64	22.469,50	23.368,28	24.069,33
2.01.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	9.288,06	9.845,34	10.239,16	10.546,33
2.01.02.	OBLIGACIONES CON LA ADM. TRIBUTARIA	1.951,52	2.068,61	2.151,36	2.215,90
2.01.04.	DEUDAS COMERCIALES A CORTO PLAZO	9.358,06	9.919,54	10.316,33	10.625,82
2.01.06.	GARANTIAS RECIBIDAS	600,00	636,00	661,44	681,28
2.02.	PASIVO LARGO PLAZO	10.548,20	11.181,09	11.628,34	11.977,19
2.02.01.	OTRAS OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	10.548,20	11.181,09	11.628,34	11.977,19
TOTAL PASIVO		31.745,84	33.650,59	34.996,61	36.046,51
3.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	181.513,73	192.404,55	200.100,74	206.103,76
3.01.	PATRIMONIO	209.197,90	221.749,77	230.619,76	237.538,36
3.01.01.	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	209.197,90	221.749,77	230.619,76	237.538,36
3.03.	APORTE A FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
3.03.02.	RESULTADOS DEL EJERCICIO EN CURSO	0,00	0,00	0,00	0,00
3.04.	RESULTADOS	-27.684,17	-29.345,22	-30.519,03	-31.434,60
3.04.01.	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-27.684,17	-29.345,22	-30.519,03	-31.434,60
TOTAL PATRIMONIO INSTITUCIONAL		185.765,92	196.911,88	204.788,35	210.932,00
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO:		217.511,76	230.562,47	239.784,96	246.978,51

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: Proyección calculada con la tasa de descuento real

**Tabla 22***Estado de resultados proyectado*

CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY				
Proyección 2018-2019-2020-2021				
Año	0	1	2	3
Ingresos	175.028,99	180.555,89	186.093,45	191.641,69
(-) Costo de ventas	70.842,54	72.637,66	75.246,61	78.066,05
(=) Excedente bruto en ventas	104.186,45	107.918,23	110.846,84	113.575,64
(-) Gastos operacionales	39.193,84	34.988,65	32.080,66	29.948,33
(-) Gastos de administración y ventas	26.200,12	27.365,16	27.452,04	27.615,83
(=) Excedente Operacional	38.792,49	45.564,43	51.314,14	56.011,48
(-) Gastos Financieros	2.717,63	2.352,59	2.108,17	1.926,64
(-) Otros Gastos	5.307,88	5.254,36	5.152,62	4.719,56
(=) Excedente Neto	30.766,98	37.957,48	44.053,35	49.365,28

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Nota: Proyección calculada con la tasa de descuento real

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 INDICADORES DE IMPACTO ESPERADOS: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

Mediante el Cuadro de mando se determinan diversos objetivos y con ello los diversos indicadores según la perspectiva a la que pertenecen:

Tabla 23
Perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	MEDICIÓN	FRECUENCIA
FINANCIERA	Incrementar Ingresos por capacitaciones para el siguiente año.	INGRESOS	Ventas por capacitaciones	Porcentaje	Anual
			Ingresos Totales		
	Incrementar la utilidad en los servicios	UTILIDAD BRUTA	Ingresos Totales-Costos y Gastos	Porcentaje	Anual
			Ingresos Totales		
	Incrementar el número de veces que se alcanza a realizar ventas con relación al activo.	ROTACIÓN DE ACTIVOS	Ventas	Veces	Semestral
			Activos Totales		
	Aumentar el control que posee la empresa sobre sus proveedores	ROTACIÓN PROVEEDORES	Costo de ventas	Veces	Anual
			Proveedores		

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Estos indicadores se toman de acuerdo a los datos proporcionados en los diferentes estados financieros, están planteados de manera que el área financiera de la CAPIA tenga un incremento sustancial al momento de ejecutar el cuadro de mando integral.

Tabla 24

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	MEDICIÓN	FRECUENCIA
CLIENTE	Aumentar la tasa de agremiados a la Cámara.	INCREMENTO DE AFILIADOS	Número de microempresas afiliadas en el 2017	porcentaje	anual
			Número de empresas afiliadas		
	Buscar una mayor participación de los agremiados.	PARTICIPACIÓN DE LOS AGREMIADOS	Número de empresas con participación	porcentaje	semestral
			Número de empresas afiliadas		
	Aumentar la satisfacción de los afiliados	ÍNDICE DE RECLAMOS	Número de reclamos	porcentaje	semestral
			Total de clientes atendidos		

Perspectiva del cliente

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Uno de los aspectos importantes en la planificación de este modelo era el trabajar en el incremento de número de afiliados he ahí que la importancia de estos indicadores, se toma en cuenta el índice de penetración de mercado, la participación de los agremiados en las actividades que realiza la Cámara y el Índice de reclamos que se tenía analizado por los miembros de la CAPIA.

Tabla 25

Perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	MEDICIÓN	FRECUENCIA
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el número de servicios ofrecidos por la Cámara	INNOVACIÓN	Productos nuevos	porcentaje	anual
			Total productos		
	Incrementar el grado de relevancia de la RSE en la toma de decisiones	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Políticas implementadas relacionadas con RSE	porcentaje	anual
			Total políticas		

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Para alcanzar los objetivos planteados en las otras áreas, es fundamental trabajar en los procesos internos, en este caso, es preciso trabajar con los nuevos servicios ofrecidos por la Cámara y con el diseño de

políticas que garanticen un buen manejo de prácticas de responsabilidad social como lo detalla la matriz ETHOS.

Tabla 26

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO	MEDICIÓN	FRECUENCIA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratar personal y asesoría para la implementación de la mejora de calidad	EXPERIENCIA	Capital humano experimentado	Porcentaje	anual
			Total capital humano		
	Capacitar a los empleados sobre manejos de software y marketing digital.	CAPACITACIONES	N° de empleados capacitados	Porcentaje	anual
			Total N° empleados		
	Realizar un estudio de factibilidad sobre los servicios a ofrecer	ACEPTABILIDAD DE NUEVOS SERVICIOS	No. Encuestados que les gustaría recibir estos servicios	Porcentaje	anual
			No. Total de encuestados		

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Con la finalidad de cumplir los objetivos se precisa contratar personal y asesoría para la implementación de la mejora de calidad, capacitar a los empleados sobre manejos de software y marketing digital, así como crear políticas de reciclaje y ayuda a los sectores vulnerables.

5.2 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Aunque el objetivo principal de este modelo de negocio es el incremento de número de afiliados a la CAPIA, no se puede dejar de un lado el área financiera, pues, está brindará la estabilidad necesaria para realizar las actividades dentro del gremio.

Se han analizado la perspectiva financiera, cliente, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. A cada objetivo se le ha asignado un rango entre los cuales están en peligro es decir se debe prestar más

atención, así como el rango de prevención que es en el que se debe observar para poder llegar a la meta.

Tabla 27
Cuadro de mando integral para la CAPIA

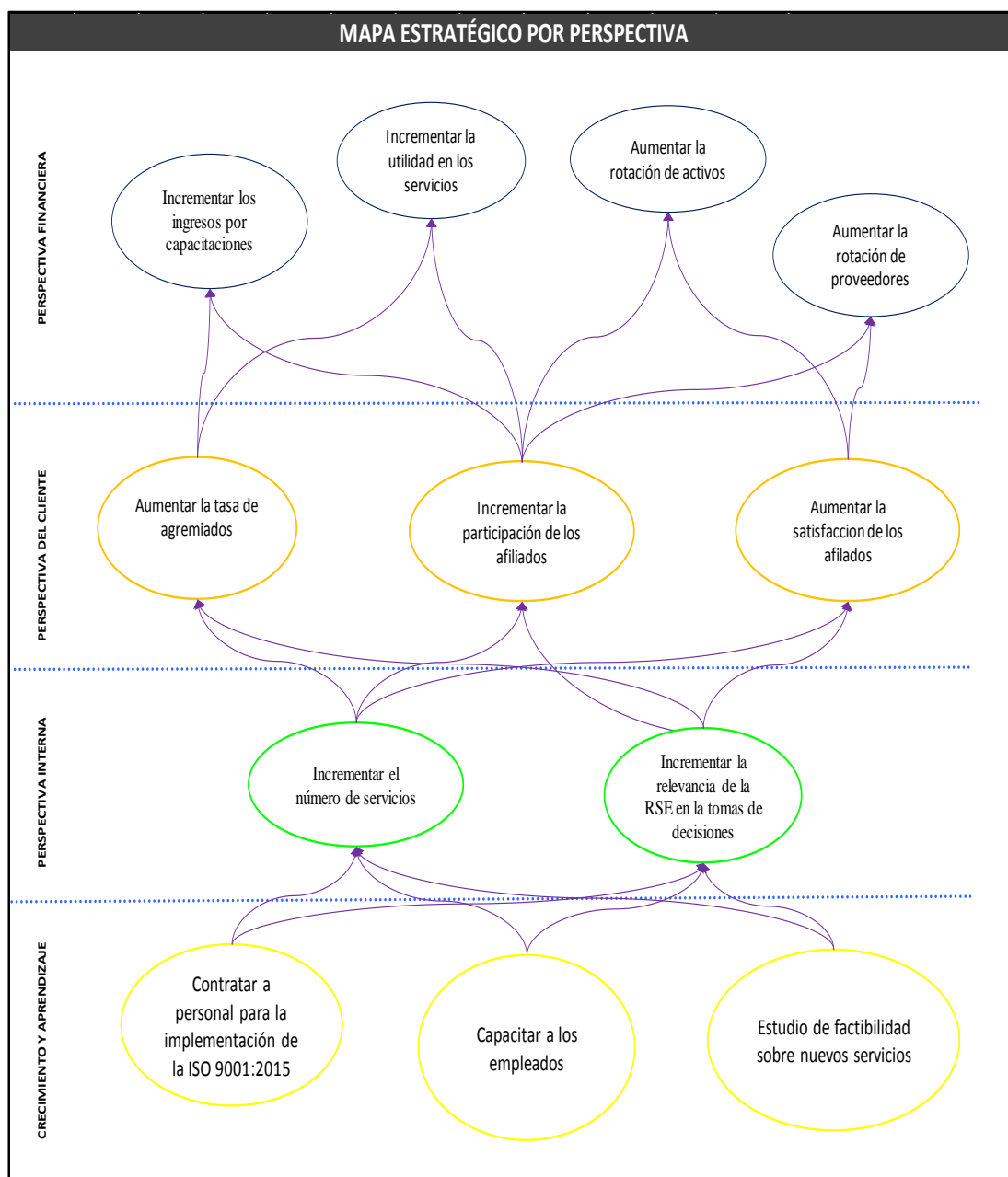
PERSPECTIVA	OBJETIVO	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	ALCANZADO
FINANCIERA	Incrementar Ingresos por capacitaciones para el siguiente año.	< 25%	25% - 34%	40%	31%
	Incrementar la utilidad en los servicios	< 2%	2% - 4%	5%	3%
	Incrementar el número de veces que se alcanza a realizar ventas con relación al activo.	< 0,50	0, 50 - 1,00	1	0,67
	Aumentar el control que posee la empresa sobre sus proveedores	> 13	13 - 10,	9	7,78
CLIENTE	Aumentar la tasa de agremiados a la Cámara.	< 0,1%	0,10% -0,24%	0,25%	0,22%
	Buscar una mayor participación de los agremiados.	< 50%	50% - 85%	85%	56%
	Aumentar la satisfacción de los afiliados	> 20%	20% - 15%	10%	25%
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el número de servicios ofrecidos por la Cámara	< 10%	10% - 14%	15%	25%
	Incrementar el grado de relevancia de la RSE en la toma de decisiones	< 15%	15% - 25%	25%	1%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratar personal y asesoría para la implementación de la mejora de calidad	< 80%	80% - 89%	90%	20%
	Capacitar a los empleados sobre manejos de software y marketing digital.	<33%	33% - 66%	100%	66%
	Realizar un estudio de factibilidad sobre los servicios a ofrecer.	< 50%	50% - 70%	84%	84%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Una vez realizada la matriz se ha determinado las principales acciones a tomar ya que se encuentran en el rango de peligro entre ellas: el aumentar la satisfacción de los afiliados, el incrementar el grado de relevancia de la Responsabilidad Social Empresarial en la toma de decisiones y el contar con personal y asesoría para la implementación de las mejoras en la calidad.

Ilustración 6
Mapa estratégico





Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

Los responsables de cada indicador se detallan en el Anexo H1.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

6.1 RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Todas las organizaciones con o sin fines de lucro se enfrentan a eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos y metas, por lo tanto, es necesario identificarlos mediante diversas técnicas de evaluación de riesgos, ya sean cualitativas o cuantitativas. Con esta finalidad, se parte definiendo algunos conceptos fundamentales:

- **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia de un evento.
- **Riesgo:** Es la probabilidad de que un evento afecte negativamente a la empresa.
- **Impacto:** Es el cómo afecta la ocurrencia de un evento, esta puede ser positiva, negativa o ambas.
- **Apetito al riesgo:** Es la cantidad de riesgo aceptado por una organización en su búsqueda de generar valor.
- **Respuesta al riesgo:** Evalúa las posibles acciones en respuesta¹⁴ al riesgo, que debe tener concordancia con el apetito al riesgo aceptado.

Dentro de este apartado se desarrolla la herramienta de mapa de riesgos que combina la probabilidad e impacto que tienen los distintos tipos de eventos, en base a la siguiente valoración:

Tabla 28
Mapa de riesgos

IMPACTO	MUY ALTO	3	3	6	9	12	15
	ALTO	2	2	4	6	8	10
	MEDIO	1	1	2	3	4	5
	BAJO	0	0	0	0	0	0
		1	2	3	4	5	
		BAJA	MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA	MUY ALTA	
PROBABILIDAD							

Fuente: Mapa de Riesgos: Identificación y gestión de Riesgos (2013)
Elaboración: Autores

¹⁴ Existen las siguientes categorías: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar.

Al multiplicar la probabilidad por el imparato se obtiene un valor que nos indica la relevancia del evento evaluado, dicho valor se clasifica por rangos y se le asigna un color:

Tabla 29

Valor riesgo – probabilidad

MUY BAJO 0	
BAJO 1, 2 y 3	
MEDIO 4 y 5	
MEDIO ALTO 6	
ALTO 8, 9 y 10	
CRÍTICO 12 Y15	

Fuente: Mapa de Riesgos: Identificación y gestión de Riesgos (2013)

Elaboración: Autores

Estos son los eventos identificados para el modelo:

Tabla 30

Matriz de riesgos – eventos

Nº	Tipo de evento	Evento
R1	Tecnológico	Corte del servicio de energía eléctrica
R2	Tecnológico	Corte del servicio de internet
R3	Tecnológico	Fallo del sistema
R4	Operativo	Ausencia o retraso del capacitador
R5	Operativo	Mala imagen de las instalaciones
R6	Mercado	Desafiliaciones de los socios
R7	Mercado	Falta de interés de los socios con los temas de capacitación
R8	Mercado	Poca participación de las Ferias organizadas por la Cámara
R9	Mercado	Las empresas que tienen convenio para realizar descuentos no cumplen lo acordado
R10	Mercado	Poca demanda de pasantes
R11	Social	Poco reconocimiento al trabajo realizado por la CAPIA
R12	Social	Robo de Información de los afiliados y clientes de la CAPIA
R13	Financiero	Empresas retienen impuesto a la renta a la CAPIA erróneamente
R14	Financiero	Envío de cotizaciones fuera de tiempo
R15	Financiero	Baja liquidez
R16	Político	Falta de confianza en proyectos relacionados con instituciones públicas
R17	Legal	Continuación de la resolución 038-2007-TC

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Al evaluar cada riesgo se forma la siguiente matriz:

Tabla 31

Matriz de valor riesgo – probabilidad de impacto

Nº Evento	Probabilidad					Impacto			Probabilidad * Impacto	Clasificación	Respuesta al Riesgo
	1	2	3	4	5	1	2	3			
R1		2						3	6	Medio Alto	Compartir
R2				4				3	12	Crítico	Reducir
R3		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R4			3					3	9	Alto	Reducir
R5				4		1			4	Medio	Reducir
R6		2					2		4	Medio	Reducir
R7		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R8		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R9		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R10		2					2		4	Medio	Aceptar
R11		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R12		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R13			3					3	9	Alto	Reducir
R14		2					2		4	Medio	Reducir
R15		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R16		2						3	6	Medio Alto	Reducir
R17					5		2		10	Alto	Reducir

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

El modelo posee diversos niveles de riesgo (tabla 32), por tal motivo, se deben plantear las medidas de mitigación correspondientes (tabla 33).

Tabla 32

Mapa de riesgos

MAPA DE RIESGOS					
IMPACTO	3	R1, R3, R7, R8	R4, R13	R2	
	2	R5, R6	R9, R11, R12, R15, R16	R17	
	1				R10, R14
	0				
		1	2	3	4
PROBABILIDAD					

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Tabla 33
Medidas de mitigación

Nº	Evento	Medidas
R1	Corte del servicio de energía eléctrica	Llamar de forma inmediata a la empresa eléctrica para que resuelva el problema. Contar con un generador de luz, que sea usado solamente en casos de emergencia
R2	Corte del servicio de internet	Llamar al servicio técnico del proveedor de internet. Contar con un plan de datos móviles para compartir el acceso a internet.
R3	Fallo del sistema	Reiniciar la máquina para que corra con normalidad sistema. Llamar al servicio técnico en caso de incidencia.
R4	Ausencia o retraso del capacitador	Adicionar una cláusula en el contrato, en el que multe por retraso o ausencia injustificada.
R5	Mala imagen de las instalaciones	Coordinar la limpieza con el equipo pertinente en base a las actividades programadas de la semana. Proveer fundas y envases para cada tipo de basura. Señalización de la CAPIA.
R6	Desafiliaciones de los socios	Visitas a potenciales clientes. Incrementar los servicios. Realizar una retroalimentación del nivel de satisfacción de los servicios prestados.
R7	Falta de interés de los socios con los temas de capacitación	Cambio de malla de los temas ofertados. Publicación de posibles cursos mediante la página web, los más votados se ofertarán.
R8	Poca participación de las Ferias organizadas por la Cámara	Buscar otras actividades de interés para los socios. Promoción especial para los afiliados.
R9	Las empresas que tienen convenio para realizar descuentos no cumplen lo acordado	Brindar incentivos especiales a las empresas que participan en los convenios. Retroalimentación de las empresas que han utilizado la tarjeta de descuento.
R10	Poca demanda de pasantes	Promocionar la Bolsa de Trabajo de la CAPIA
R11	Poco reconocimiento al trabajo realizado por la CAPIA	Difusión de las actividades realizadas mediante redes sociales.
R12	Robo de Información de los afiliados y clientes de la CAPIA	Contratación de seguridad para la información con protocolo SSL.
R13	Empresas retienen impuesto a la renta a la CAPIA erróneamente	Llamar a las empresas e informarles de su error, para su corrección inmediata.
R14	Envío de cotizaciones fuera de tiempo	Establecer tiempos fijos para el envío de cotizaciones. Desarrollar una plantilla para el cálculo de cotizaciones para cada servicio.
R15	Baja liquidez del gremio	Cambio en la política de cobro de los servicios.
R16	Falta de confianza en proyectos relacionados con instituciones públicas	Transparencia en la información de los proyectos.
R17	Continuación de la resolución 038-2007-TC	Promocionar los nuevos servicios propuestos.

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

6.2 SIMULACIÓN MEDIANTE CRYSTAL BALL

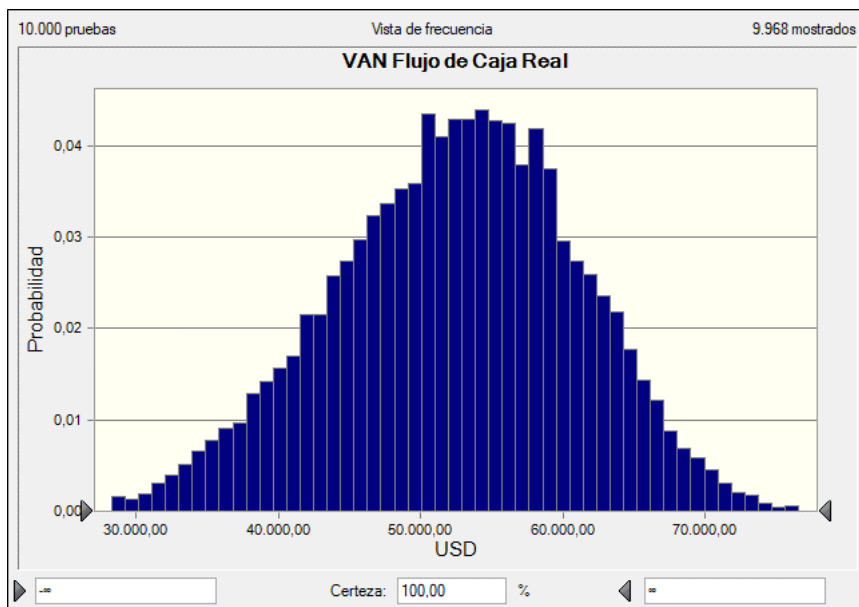
En el anterior apartado se indicó la existencia de técnicas cuantitativas para identificar y evaluar riesgos, una de ellas se realiza mediante la extensión para Excel, Crystal Ball, que analiza estadísticamente la probabilidad de ocurrencia de los resultados obtenidos en el apartado 4.8.1 Evaluación de rentabilidad. La finalidad de esta simulación es ayudar a la toma de decisiones de la dirección ejecutiva. Los supuestos y variables utilizadas para alcanzar estos resultados se detallan en el Anexo I.

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

Existe una probabilidad del 100% de que el VAN (\$USD 68.797,45) sea mayor a cero, con una media de \$USD 52.403,12 dólares. Sin embargo, la probabilidad de que ocurra el caso base \$USD 68.797,45 dólares o un VAN mayor es del 2,09%, debido a que se encuentra apartado de la media, pero, la probabilidad de que el VAN sea mayor a cero y menor al caso base es de 97,91%. Además, la probabilidad de que el VAN sea igual a la media \$USD 52.403,12 dólares, o mayor, es del 51,88%.

Gráfico 29

Simulación valor actual neto

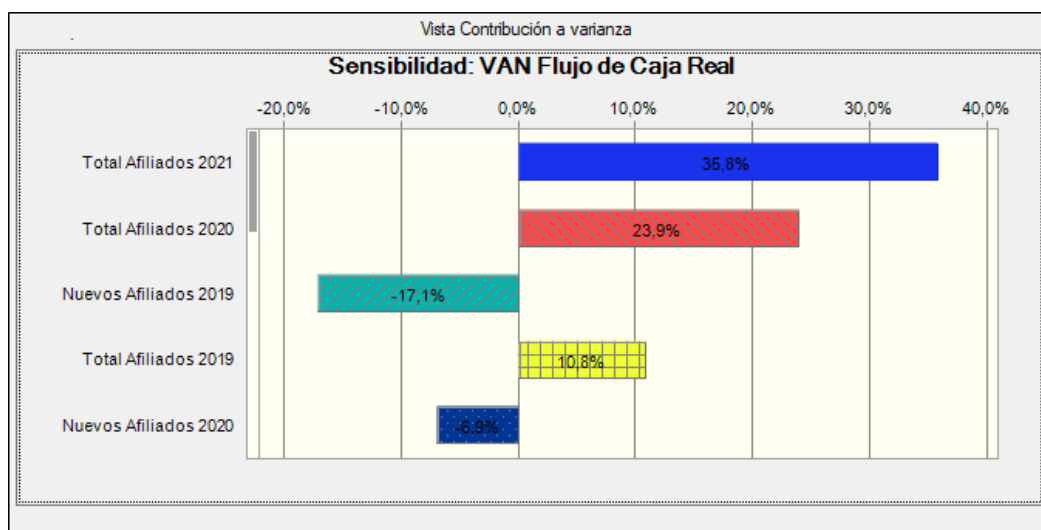


Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Las variables que explican las variaciones del VAN son el total de afiliados 2021 con un 35,80%, el total de afiliados 2020 en 23,9% y total de afiliados 2019 en 10,80%, esto se explica debido a la correlación positiva entre el VAN y el total de afiliados.

Gráfico 30



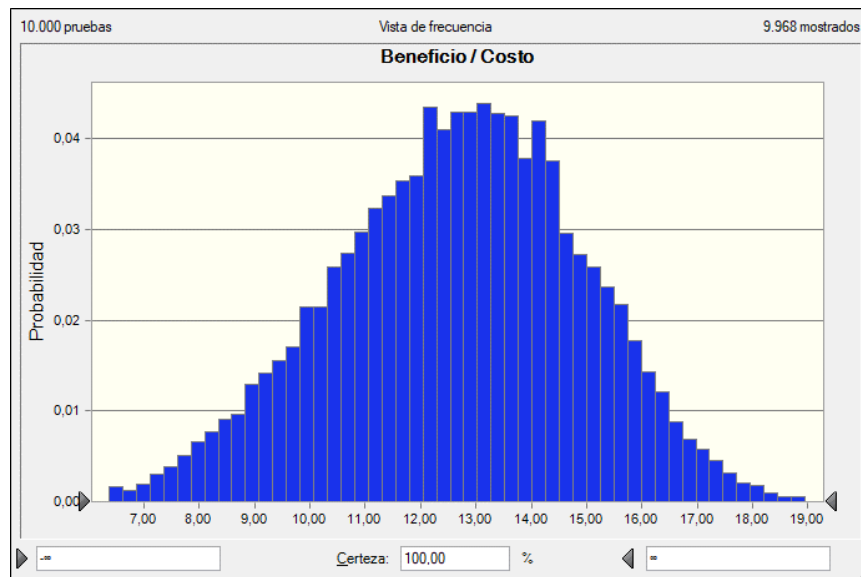
Contribución a la varianza – valor actual neto

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

6.2.2 Índice Neto de Rentabilidad (INR, Costo – Beneficio)

Existe una probabilidad del 100% de que el INR (16,93) sea mayor a cero, con una media de 12,66, la probabilidad de que ocurra el caso base 16,93 o un INR mayor es del 2,09%, pero, la probabilidad de que el INR sea mayor a 1 y menor al caso base 16,93 es de 97,91%. Por otra parte, la probabilidad de que el INR sea mayor a la media 12,66 es del 51,84%.

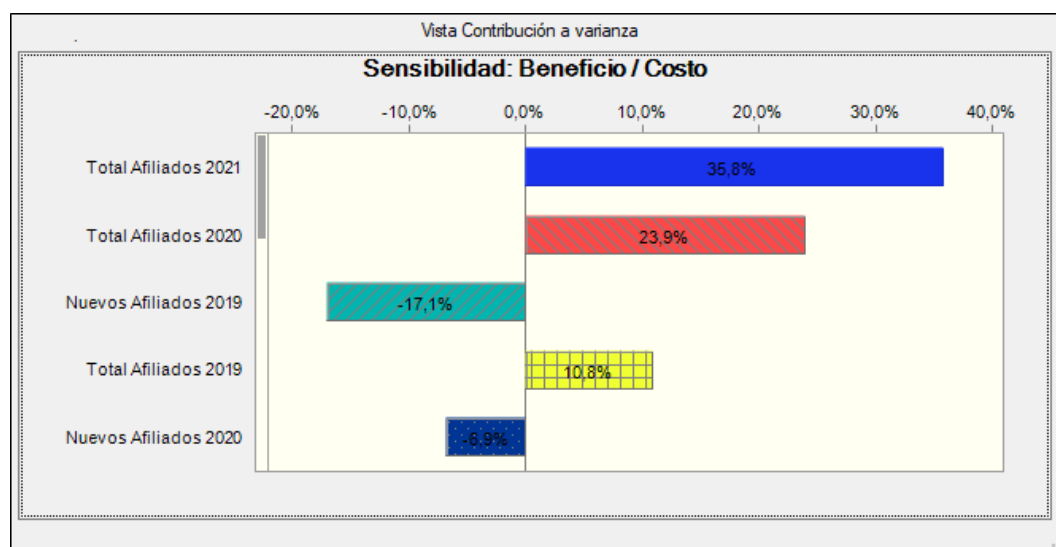
Gráfico 31


Simulación Índice neto de rentabilidad

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Del mismo modo que el VAN, el INR se explica por las variaciones en las variables total de afiliados 2021 con un 35,80%, el total de afiliados 2020 en 23,9% y total de afiliados 2019 en 10,80%.

Gráfico 32


Contribución a la varianza – índice neto de rentabilidad



Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN

El modelo de negocio propuesto para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, bajo gestión estratégica, ha requerido la aplicación y desarrollo de distintas herramientas cuantitativas y cualitativas aprendidas a lo largo de la formación profesional, el mismo busca ayudar a la CAPIA a mejorar su gestión, por consiguiente, mediante los nuevos servicios contribuir a que el desempeño de las PYMES en la ciudad de Cuenca mejore.

Adicionalmente, el presente modelo busca promover la Responsabilidad Social Empresarial en todos los grupos de interés del gremio, ya que esta ideología tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de una gran mayoría, si es correctamente implementada.

7.2 CONCLUSIONES

- ✓ Al desarrollar el modelo de negocio para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, con un enfoque de Gestión Estratégica, se pudo determinar que los objetivos planteados por la dirección ejecutiva son alcanzables, en medida que el gremio realice la implementación de este modelo.
- ✓ El número de afiliados incrementaría al mejorar la percepción de los beneficios recibidos implementando los servicios de marketplace, tarjeta de descuento y bolsa de trabajo, los cuales tienen una alta aceptabilidad en el mercado como se referencia en el capítulo 4, apartado 4.4 Mix de marketing. Adicionalmente, el modelo cuenta con una evaluación financiera de apoyo, que indica un VAN positivo y un IRN mayor a uno, con el 100% de probabilidad, estos resultados se obtuvieron mediante una simulación en Crystal Ball.



- ✓ La implementación de los nuevos servicios, capacitación del personal y la creación de políticas basadas en Responsabilidad Social Empresarial fortalecerían la Imagen Corporativa del gremio.

7.3 RECOMENDACIONES

- ✓ Para la correcta implementación del modelo de negocio con enfoque bajo gestión estratégica, se sugiere la revisión continua del Cuadro de Mando Integral, para evitar desviaciones significativas.
- ✓ Es recomendable implementar los perfiles de cargo con los que cuenta la dirección ejecutiva de la Cámara realizados en un estudio anterior.
- ✓ Se recomienda una reclasificación de cuentas a tercer y cuarto nivel del Plan de Cuentas de la CAPIA.
- ✓ Llevar un control de la cadena de valor continuamente.
- ✓ Se recomienda realizar un estudio de mercado completo para los servicios incluidos en la primera pregunta de cierre de la encuesta de sondeo mercado, ya que el sondeo realizado indicó interés de las empresas.

ANEXOS

ANEXO A: PRONÓSTICO DE VENTAS

A1. Modelo de proyección mediante índices estacionarios

Para la predicción de valores futuros se aplica, según el modelo adecuado, las siguientes fórmulas:

Modelo Aditivo

$$Y_t^{pred} = T_t + \overline{IEST}_t^*/100$$

Modelo Multiplicativo

$$Y_t^{pred} = T_t * \overline{IEST}_t^*/100$$

Donde:

Y_t^{pred} = Dato pronosticado del período t

T_t = Tendencia del período t

\overline{IEST}_t^* = Índice estacional promedio ajustado del período t

Los resultados de la proyección se encuentran detallados en el capítulo uno, apartado 1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses de la CAPIA.

A2. Desviación de error media

Para elegir la predicción adecuada, esta última debe tener la menor desviación de error media, para ello, se emplea la siguiente fórmula:

$$DEM = \sum_{t=1}^n \frac{|Y_t - Y_t^{pred}|}{n}$$

Donde:

DEM = Desviación de error media

Y_t = Dato Original del período t

Y_t^{pred} = Dato Predicho del período t

n = Número de datos observados

La tabla A1 indica que, al utilizar índices estacionales promedios con medias de 12, se obtiene \$USD 5,980.15 dólares de desviación de error media de, en comparación a las obtenidas con media de 10 \$USD 5,983.84 dólares, y una media de 13 \$USD 6,065.03 dólares. Por este motivo se elige el pronóstico con medias de 12, pues, posee la menos desviación de error media.

Tabla A 1*Comparación de desviaciones de error media*

Año	Pronóstico con Índice Estacional Promedio Ajustado		
	Media móvil de 12	Media móvil de 10	Media móvil de 13
2013	44,869.32	46,757.85	45,899.81
2014	50,310.53	50,116.23	51,763.84
2015	128,351.06	125,929.98	128,618.14
2016	84,563.91	87,495.15	86,153.53
2017	50,714.43	48,731.03	51,466.44
Total	358,809.25	359,030.23	363,901.75
DEM	5,980.15	5,983.84	6,065.03

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

ANEXO B: LÍNEA BASE

B1. Levantamiento de información

Para el levantamiento de información se realizó en primer lugar una entrevista a la Econ. Tania Suquinagua, directora ejecutiva de la CAPIA, con la finalidad de obtener información que serviría de base para el modelo de negocio.

En dicha entrevista la economista brindó información con respecto a los datos históricos de la Cámara, los sectores que la comprende, sus principales convenios interinstitucionales, la misión, visión, valores organizacionales, fines, objetivos, entre otros.

Adicionalmente se realizó una encuesta de satisfacción y conocimiento al personal interno de la Cámara bajo las siguientes preguntas.

1. ¿Cargo que desempeña?
2. ¿Tiempo en el cargo?
3. En la siguiente escala del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Tabla B 1

Nivel satisfacción del personal interno de la CAPIA

Campo	1. Muy insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Medianamente Satisfecho	4. Satisfecho	5. Muy satisfecho
Honorarios recibidos					
Ambiente laboral					
Carga horaria					
Carrera Institucional					

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

4. Responda SI o NO

- a. Dentro de cargo que usted desempeña aplica algún sistema de procesos
- b. En el cargo que ejerce se tienen actividades preestablecidas
- c. En la Cámara se tienen políticas de reciclaje



- d. Ha recibido capacitación referente a su cargo en este último año
 - e. Posee todos los beneficios de ley
5. Enliste las actividades principales de su cargo

Además, se utilizó un sondeo realizado por la Cámara en abril del 2017 a las empresas agremiadas para conocer la percepción de los afiliados sobre las prestaciones ofrecidas por el gremio, de manera especial se recabaron datos en este sondeo sobre el servicio de capacitaciones y cabildeo.

Durante esta fase se realizó el levantamiento de información perteneciente a la CAPIA que consta en sus estatutos y reglamentos vigentes, así como en diversos balances financieros.

ANEXO C: CADENA DE VALOR CON COSTE ABC

C1. Centros de los costos indirectos del servicio con actividades

Se decidió clasificar las actividades por su actuación con respecto al producto, a nivel de empresa, debido a que bajo este enfoque permite identificar las actividades primarias (permite alcanzar la razón de ser del gremio) y secundarias (apoyan las actividades primarias), facilitando el posterior cálculo de los costos de la cadena de valor.

Tabla C 1

Actividades por centros para costeo ABC

Actividades	Realiza la actividad (1 = Sí; 0 = No)		
	Coordinación y Capacitación	Contabilidad	Dirección Ejecutiva
Planificar un curso	1	0	1
Negociar curso	1	0	1
Evaluar las opciones para la selección del capacitador	1	0	1
Seleccionar la fecha	1	0	1
Buscar alternativas para el cáterin	1	0	0
Contratar al capacitador	1	1	0
Diseñar la publicidad	1	0	0
Difundir la información	1	0	0
Confirmar asistencia	1	0	0
Cobrar por la capacitación	0	1	0
Preparar la sala de capacitaciones	1	0	0
Llenar solicitud de afiliación	1	0	0
Revisar documentos anexos para afiliación	0	1	1
Generar facturas	0	1	0
Cobrar afiliación	0	1	0
Pagar a proveedor	0	1	0
Recuperar cartera	0	1	1
Pagar servicios básicos	0	1	0
Preparar documentos para avales	1	0	0
Entregar certificados de cursos	1	0	1
Contratar publicidad	1	0	1
Contratar seguridad	1	0	0
Contratar escenarios	1	0	0

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

C2. Generadores del costo y centro encargado

En la tabla C2 se aprecian todas las actividades con el respectivo centro en el que se generan, a su vez, se identifican todos los generadores del costo asociados a cada actividad. Con todo esto definido se puede obtener el costo de cada actividad, y, por ende, el costo indirecto de los servicios considerados para la cadena: capacitaciones, afiliaciones y ferias.

Tabla C 2

Generadores de los costos de cada actividad

Actividad	Departamento	Generador del costo
Planificar un curso	CYC/DE	# de horas tomadas
Negociar curso	CYC/DE	# de participantes en el curso
Confirmar asistencia	CYC	# de participantes en el curso
Evaluar las opciones para la selección del capacitador	CYC/DE	# de capacitadores evaluados
Seleccionar la Fecha	CYC/DE	# de fechas consideradas
Buscar alternativas para el cáterin y difundir la información	CYC	# de llamadas realizadas
Contratar al capacitador	CYC/CTB	# de horas tomadas
Diseñar la publicidad	CYC	# de horas tomadas
Preparar la sala de capacitaciones	CYC	# de horas tomadas
Recuperar cartera	CYC/DE	# de horas tomadas
Contratar publicidad	CYC	# de horas tomadas
Contratar seguridad	CYC	# de horas tomadas
Contratar escenarios	CYC	# de horas tomadas
Pagar servicios básicos	CTB	# de facturas emitidas
Cobrar por la capacitación	CTB/DE	# de facturas cobradas
Generar facturas	CTB/DE	# de facturas cobradas
Cobro por afiliación	CTB/DE	# de facturas cobradas
Pagar a proveedor	CTB/DE	# de proveedores pagados
Llenado de solicitud de afiliación	CYC	# de solicitudes llenadas
Revisar documentos anexos para afiliación	CTB/DE	# de solicitudes llenadas
Preparar documentos para avales	CYC	# de certificados avalados
Entregar certificados de cursos	CYC/DE	# de certificados entregados

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

Nota: CYC=Coordinación y Capacitación, CTB=Contabilidad, DE=Dirección Ejecutiva

C3. Costos de la cadena de valor por mediante costeo ABC

Los costos directos de la cadena de valor comprenden la materia prima directa, mano de obra directa y los costos indirectos del servicio, el último rubro suena contradictorio, ya que se considera indirecto contablemente, pero su aporte al margen de la cadena de valor es directo debido a que las actividades permiten la prestación del servicio.

Tabla C 3
Costos directos

	Capacitación	Afiliación	Feria	Total
MPD	9.368,19	732,42	535,11	10.635,72
Materiales	1.464,83	732,42	104,63	2.301,88
Aval	4.890,00	0,00	0,00	4.890,00
Alimentación	3.013,36	0,00	430,48	3.443,84
MOD	11.780,00	0,00	5.000,00	16.780,00
Costo capacitador	11.780,00	0,00	0,00	11.780,00
Artistas	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00
CIS	31.206,86	2.224,87	9.995,08	43.426,82
CIS ABC	31.206,86	2.224,87	9.995,08	43.426,82
COSTO TOTAL	52.355,06	2.957,29	15.530,19	70.842,54

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

Elaboración: Autores

También se presentan los costos indirectos empleados para la cadena de valor.

Tabla C 4
Costos indirectos

Actividades Primarias	Logística interna	3.963,74
	Operaciones	17.349,99
	Logística externa	276,30
	Marketing y ventas	2.405,04
	Servicio post – venta	461,69
Actividades Secundarias	Dirección y finanzas	2.717,63
	Infraestructura	11.856,23
	Tecnología	1.489,59
	Compras	1.496,96
	Recursos Humanos	22.679,96

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2017)

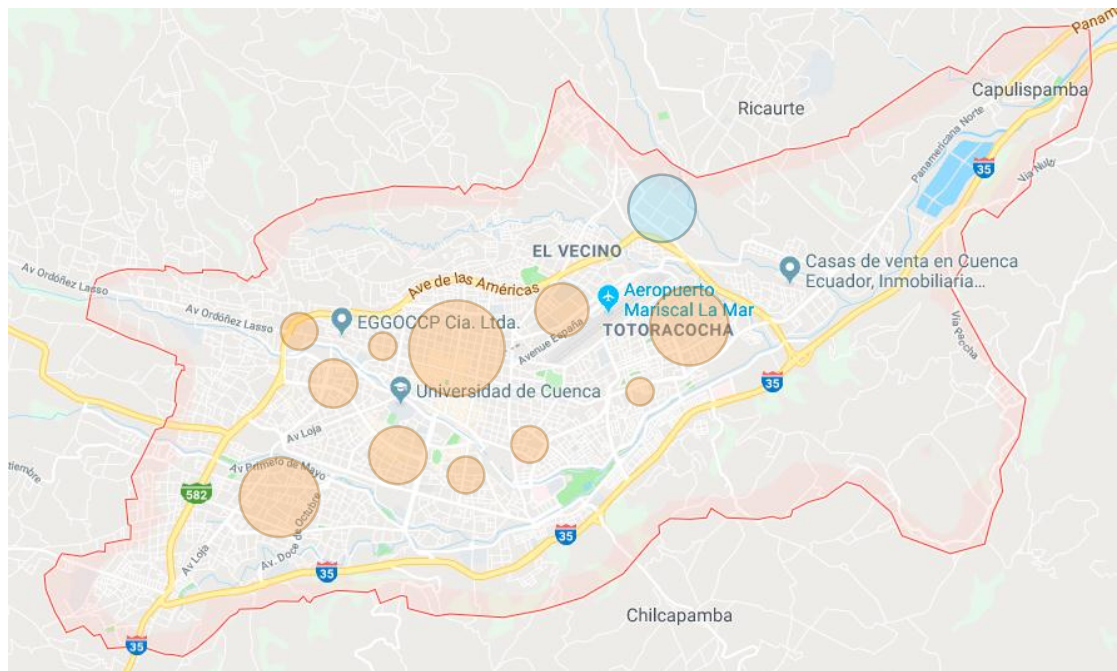
Elaboración: Autores

ANEXO D: SONDEO DE MERCADO

D1. Distribución geográfica para la encuesta

Las ubicaciones que se consideran para el sondeo están situadas dentro de la ciudad de Cuenca, debido a que los sectores empresariales se encuentran distribuidos por toda la ciudad no es conveniente priorizar un sector geográfico. Sin embargo, debido a la importancia del Parque Industrial de Cuenca, esta zona fue encuestada en un 18,32% del total de la muestra, respetando la sectorización inicial y el restante en diversas ubicaciones como se aprecia en el siguiente mapa:

Ilustración D 1



Distribución geográfica

Fuente: Google maps (2018)

Elaboración: Autores

Tabla D 1
Porcentaje asignado

Zona	Porcentaje	Color
Parque Industrial	18,32%	
Resto de Cuenca	81,68%	
Total	100.00%	



Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

D2. Cronograma de ejecución de las encuestas por sectores

Tabla D 2

Cronograma de ejecución del sondeo de mercado I

Sector	Febrero																	
	Semana																	
	2							3							4			
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Comercio																		
Industria manufacturera																		
Transporte y almacenamiento																		
Actividades agropecuarias																		
Construcción																		
Actividades administrativas y de apoyo																		
Actividades inmobiliarias																		
Información y comunicación																		
Sector alimenticio																		

Elaboración: Autores

Tabla D 3

Cronograma de ejecución del sondeo de mercado II

Sector	Marzo																			
	Semana																			
	1				2								3							
	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Comercio																				
Industria manufacturera																				
Transporte y almacenamiento																				
Actividades agropecuarias																				
Construcción																				
Actividades administrativas y de apoyo																				
Actividades inmobiliarias																				
Información y comunicación																				
Sector alimenticio																				

Elaboración: Autores

D3. Encuesta Piloto

Objetivos

- ✓ Encontrar puntos de mejora en la estructura de las preguntas de las encuestas.
- ✓ Determinar si las preguntas son comprendidas correctamente.

Participantes

Para cumplir con los objetivos mencionados, se aplicó la encuesta a 10 empresas pertenecientes a los sectores empresariales elegidos para el sondeo:

Tabla D 4

Participantes de la encuesta piloto

Nº	Empresa	Sector
1	JG Comercial	Comercio
2	Tejidos Daniela	Industria Manufacturera
3	Transporte de carga Ortiz	Transporte y Almacenamiento
4	Comercial Grano Seco	Actividades agropecuarias
5	Luminaria	Construcción
6	Multiservicios profesionales	Actividades Administrativas y de apoyo
7	MJN Construcciones	Actividades Inmobiliarias
8	Fantasma Record's	Información y Comunicación
9	Amimuyo	Sector Alimenticio
10	Ferretería B&B	Comercio

Elaboración: Autores

Resultados y observaciones

Las siguientes preguntas presentaron inconvenientes después de la aplicación de la encuesta piloto, los resultados no se contabilizan, pues, la finalidad es evaluar tanto la comprensión como el entendimiento de las preguntas, también se incrementan algunas preguntas para complementar la información recolectada:

Tabla D 5
Resultados de la encuesta piloto

Pregunta	Observaciones
1. DATOS GENERALES	Se adicionó la pregunta de cargo (1.3), con el objetivo de encuestar a los gerentes y mandos medios.
	Se modificó la clasificación del sector (1.5), se incluyó al sector alimenticio por ser el más representativo de la CAPIA.
2. COMPONENTE INFORMATIVO	
SERVICIO 1 (2.5.1)	En la pregunta de medios de pago (2.5.1.3) se adicionó la opción de pago por débito bancario y otro, ya que algunas empresas solamente quieren trabajar con dinero en efectivo y piensan utilizar el marketplace como un medio promocional y publicitario.
SERVICIO 2 (2.5.2)	Se incrementó las alternativas de descuento (2.5.2.1), las mismas fueron seleccionadas por la dirección ejecutiva de la CAPIA.
2. CIERRE	
Aceptabilidad de Servicios (3.1)	Se incrementaron los servicios de: Capacitaciones virtuales, médico ocupacional y la opción de otro, esta última con la finalidad de conocer las necesidades de los sectores empresariales encuestados.

Elaboración: Autores



D4. Diseño de encuesta

Ilustración D 2

Encuesta para aplicación del sondeo de mercado

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EMPRESARIAL PYMES SOBRE LA ACEPTABILIDAD DE NUEVOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY



Por favor dedique un momento de su tiempo para contestar la presente encuesta, la información proporcionada será utilizada para conocer el grado de aceptación de este proyecto. Toda la información recopilada tiene fines netamente académicos.

FECHA:

--	--	--

1. DATOS GENERALES

1.1. Razón Social

1.2. Nombre del Encuestado

1.3. Cargo

1.4. Número de empleados con los que cuenta

1 a 9

50 a 99

10 a 49

100 o más

1.5. Sector al que pertenece

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Actividades Inmobiliarias

Actividades Agropecuarias

Actividades Administrativas de apoyo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Construcción

Comercio

Información y Comunicación

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Industria Manufacturera

Transporte y Almacenamiento

Sector Alimenticio

2. COMPONENTE INFORMATIVO

2.1. ¿Su empresa se encuentra afiliada a una Cámara o Gremio?

(Si contesta SI, prosiga a la pregunta 2.2, caso contrario pase a la pregunta 2.4)

☐

Si

☐

No

**2.2. ¿A qué Cámara o Gremio se encuentra afiliada?**

(Puede elegir más de una opción)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana |
| <input type="checkbox"/> | Cámara de Comercio de Cuenca |
| <input type="checkbox"/> | Cámara de Industrias Producción y Empleo |
| <input type="checkbox"/> | Cámara de la Construcción de Cuenca |
| <input type="checkbox"/> | Cámara de Turismo de Cuenca |
| <input type="checkbox"/> | Cámara de Pequeña Industria del Azuay |
| <input type="checkbox"/> | Otra |

¿Cuál?

2.3. ¿Cuáles son los servicios que le ofrecen?

(Puede elegir más de una opción)

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Capacitaciones |
| <input type="checkbox"/> | Financiamiento |
| <input type="checkbox"/> | Descuentos por afiliación |
| <input type="checkbox"/> | Factoring |
| <input type="checkbox"/> | Asesoría empresarial |
| <input type="checkbox"/> | Publicidad promocional |
| <input type="checkbox"/> | Otro |

¿Cuál?

2.4. ¿Cuál sería la motivación para afiliarse a una Cámara?

(Puede elegir más de una opción)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Capacitaciones |
| <input type="checkbox"/> | Charlas |
| <input type="checkbox"/> | Seminarios |
| <input type="checkbox"/> | Servicios en Seguridad y Salud Ocupacional |
| <input type="checkbox"/> | Asesoría Empresarial |
| <input type="checkbox"/> | Financiamiento |
| <input type="checkbox"/> | Representatividad con Autoridades |
| <input type="checkbox"/> | Factoring |
| <input type="checkbox"/> | Acceso a Ferias |
| <input type="checkbox"/> | Convenios Interinstitucionales |
| <input type="checkbox"/> | Publicidad Promocional |
| <input type="checkbox"/> | Otro |

¿Cuál?

2.5. ¿De afiliarse a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay estaría dispuesto a utilizar los siguientes servicios?**SERVICIO 1** 2.5.1. Contar con un Marketplace en la página de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

¿Lo utilizaría? (En caso de contestar si prosiga, de contestar no continúe a la pregunta 2.5.2)

☐

SI

☐

NO

2.5.1.1. ¿Qué costo mensual pagaría por utilizar este servicio?

2.5.1.2. ¿Qué características debería tener el Market Place de la página Web?

2.5.1.3. ¿Qué medio de pago utilizaría para realizar los cobros de sus ventas mediante el Market Place?



(Escoja una opción)

<input type="checkbox"/>	10\$ a 15\$
<input type="checkbox"/>	16\$ a 25\$
<input type="checkbox"/>	26\$ a 45\$
<input type="checkbox"/>	¿Cuánto? _____

(Puede elegir más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Interfaz amigable
<input type="checkbox"/>	Vinculación con redes sociales
<input type="checkbox"/>	Vinculación con páginas de las empresas
<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____

(Escoja una opción)

<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Crédito
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de Débito
<input type="checkbox"/>	Dinero Electrónico

<input type="checkbox"/>	Pay-Pal
<input type="checkbox"/>	Débito Bancario
<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____

SERVICIO 2 2.5.2. ¿Le gustaría tener una tarjeta de descuento en establecimientos afiliados a la Cámara?

(En caso de contestar si prosiga, de contestar no continúe a la pregunta 2.5.3)

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

2.5.2.1. ¿En cuáles de las siguientes alternativas le gustaría obtener descuentos?

(Puede elegir más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Alimentación	<input type="checkbox"/>	Educación
<input type="checkbox"/>	Vestimenta	<input type="checkbox"/>	Suministros
<input type="checkbox"/>	Muebles	<input type="checkbox"/>	Enseres
<input type="checkbox"/>	Medicina	<input type="checkbox"/>	Publicidad
		<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál? _____

SERVICIO 3

2.5.3. ¿Le gustaría que la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay cuente con una bolsa de trabajo?

(En caso de contestar si prosiga, de contestar no continúe a la pregunta 3.1)

<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO
--------------------------	----	--------------------------	----

2.5.3.1. ¿Qué modalidad de bolsa de Trabajo prefiere?

(Escoja una opción)

Física	<input type="checkbox"/>
Virtual	<input type="checkbox"/>

**3. CIERRE****3.1. Indique su grado de aceptabilidad con respecto a los siguientes servicios:**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Incubadora de Empresas					
Capacitación en Alternativas de Financiamiento					
Red de Capacitaciones Permanente					
Capacitaciones Virtuales					
Ferias Comerciales, Industriales, Artesanales y Gastronómicas					
Asistencia Técnica					
Encadenamiento Productivo (Alianzas)					
Trabajo por Sectores Productivos					
Médico Ocupacional					
Asesoría en Salud y Seguridad Ocupacional					
Asesoría en Normas y Reglamentos Técnicos					
Otro ¿Cuál?					

3.2. En su opinión ¿Qué características debe tener un local que ofrezca los servicios indicados?

(Puede Elegir más de una opción)

☐
☐

Buena Atención

Parqueadero

☐
☐

Buena Iluminación

Baños

☐

Otros

¿Cuáles? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Elaboración: Autores

D5. Control de Encuestas

Para llevar a cabo las encuestas se contó con las siguientes identificaciones:

Ilustración D 3

Gafetes de identificación



Elaboración: Autores

El control de llenado de las encuestas se realizó mediante la herramienta de google formularios, la misma evita que la encuesta posea errores de este tipo. Cabe mencionar que las encuestas fueron aplicadas por los autores del presente modelo, lo que corrobora la validez de los datos, a su vez, al comparar estos últimos con los recolectados en el capítulo uno, refuerza lo anteriormente mencionado.

D6. Mix de Marketing

D6.1. Costeo de servicios

El 1% de excedente (margen) cobrado por el marketplace es para imprevistos que puedan presentarse, el precio es mensual. Sin embargo, en base a las encuestas realizadas un 67,01% de las empresas consideran adecuado un precio entre \$USD 10 a \$USD 15, por lo que, si la dirección ejecutiva considera pertinente, podría aumentar el precio hasta estos rubros.

Además, es necesario contar con una persona que maneje este marketplace y la bolsa de trabajo.

Tabla D 6

Precio de venta del Marketplace

Marketplace	
Concepto	Total
Dominio	3,27
Cobros Online-Hosting-Premium SSL, seguridad Web	17,20
Mano de Obra	42,78
CIS	80,28
Margen de Contribución (1%)	1,44
Precio de Venta	2,69

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018), investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Las tarjetas de descuento van a ser emitidas por la empresa PUBLIX, por decisión de la dirección ejecutiva si la emisión de tarjetas es igual o menor a 10 unidades, esta será gratuita, si es mayor solamente se cobrará el costo de emisión de \$USD 7.

Tabla D 7

Precio de venta Tarjeta de Descuento

Tarjeta de Descuento	
Cotización	Total
Emisión	7
Margen de Contribución (0%)	0
Precio de Venta	7

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

El precio para la bolsa de trabajo es asumido por la CAPIA, por lo que, el “precio” del software NemonJobs Administraciones, que tiene la modalidad bajo demanda es de \$USD 168 por mes.

Tabla D 8*Precio de venta bolsa de trabajo*

Bolsa de Trabajo	
Cotización	Total
Software	168,00
Margen de Contribución (0%)	0
Precio de Venta	168,00

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (2018)

Elaboración: Autores

D6.2. Selección de proveedores

Para elegir a un proveedor del marketplace, es necesario evaluar algunas variables, las mismas abarcan temas técnicos y precios, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla D 9*Selección de proveedores para el marketplace*

Proveedor	Dominio	Hosting	Seguridad SSL	Gestión de Cobros	Asistencia Técnica
EcuaWeb	\$ USD196 5 años	\$USD 99 1 año	\$USD 99,96 1 año	No	Si
Hosting Ecuador	\$USD 58,24 1 año	\$USD 95,20 Mensual	N/A	No	Si
Edamhost	\$USD 120 1 año	75\$ Mensual	Incluido en Hosting	No	Si
Neothek	Paquete completo tienda Virtual 206,39\$ por 1 año			Si	Si

Fuente: Investigación propia (2018)

Elaboración: Autores

Como podemos ver en las distintas características necesarias para garantizar un buen servicio para el marketplace, si bien Edamhost cuenta con varias alternativas, estas son menores a las que ofrece EcuaWeb, esta última brinda un servicio completo en el manejo de dominio, datos y seguridad, lo que conlleva a un mejor rendimiento, optimización y compatibilidad del software, además, Hosting Ecuador no proporciona certificado SSL, pese a ser la opción más económica no ofrece todos los servicios requeridos. Finalmente, Neothek es una empresa internacional que ofrece todos los apartados necesarios, además es la única que gestiona los cobros mediante por tarjetas de crédito, débito, Pay-Pal y débito bancario,



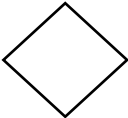

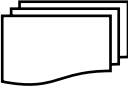

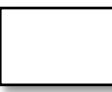

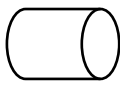

lastimosamente no brinda el soporte del dominio, ww.capia.com.ec. Por lo tanto, se elige a Neothek para el manejo tanto de la información, cobros y seguridad, por otra parte, el dominio será gestionado por EcuWeb, la contratación de ambas empresas es bajo demanda para brindar el servicio de Market Place.

D6.3. Diagrama de flujo de servicios adicionales

Los diagramas de flujo representan los procesos de forma gráfica, para este cometido, es necesario definir la simbología a ser utilizada, para facilitar su comprensión y evitar confusiones.

Tabla D 10

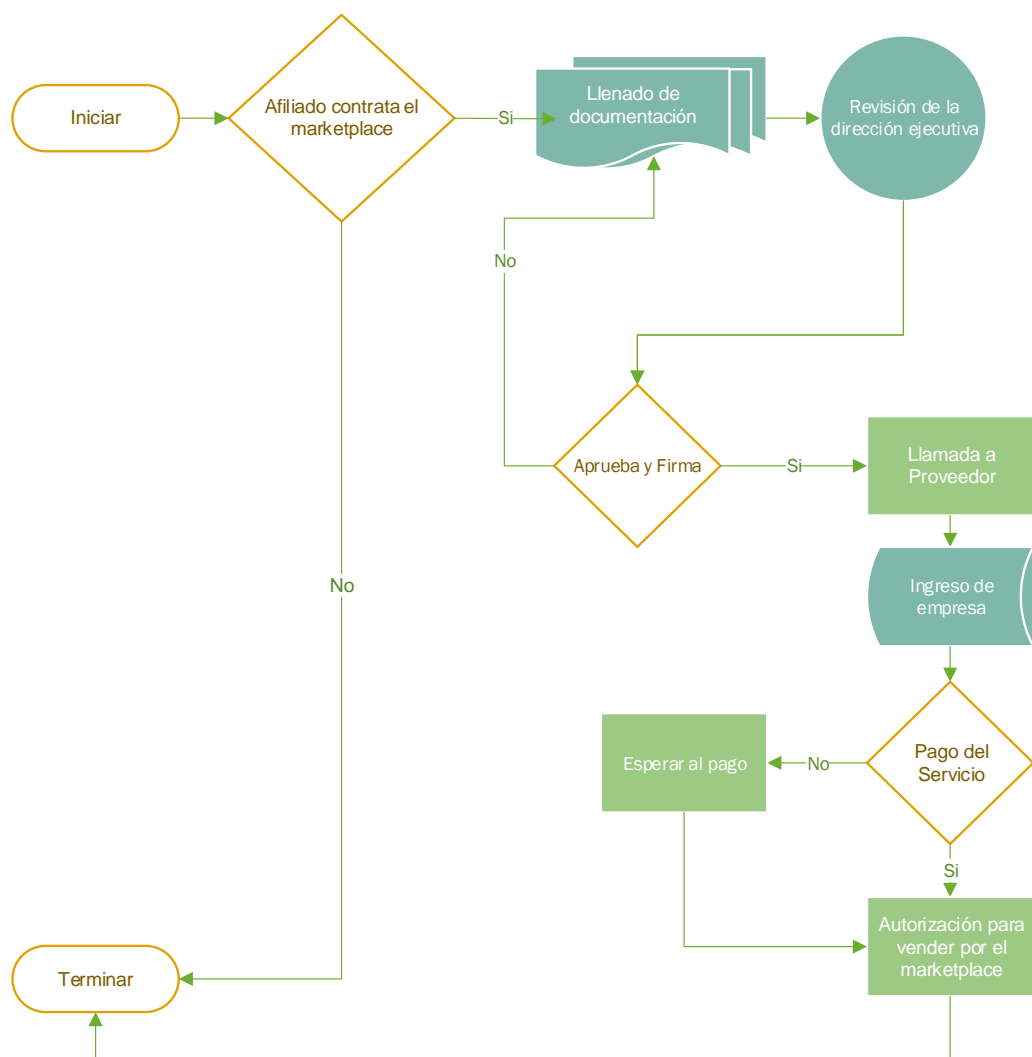
Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal: Indica el inicio o fin del proceso.		Proceso: Actividad que se desarrolla en el proceso.
	Decisión: Punto del proceso en el que se produce una bifurcación de Si-No.		Documento: Documento que se utiliza en el proceso, se genere o salga.
	Multidocumento: Conjunto de documentos		Inspección/Firma: Empleado para acciones que requieren supervisión.
	Conector de proceso: Enlace con otro proceso diferente, en el que el diagrama continúa.		Archivo Manual: Archivar un documento o expediente
	Base de datos/aplicación: Grabación de datos.		Línea de flujo: Indica el sentido del flujo.

Elaboración: Autores

Marketplace

Ilustración D 4
Proceso Market Place



Elaboración: Autores

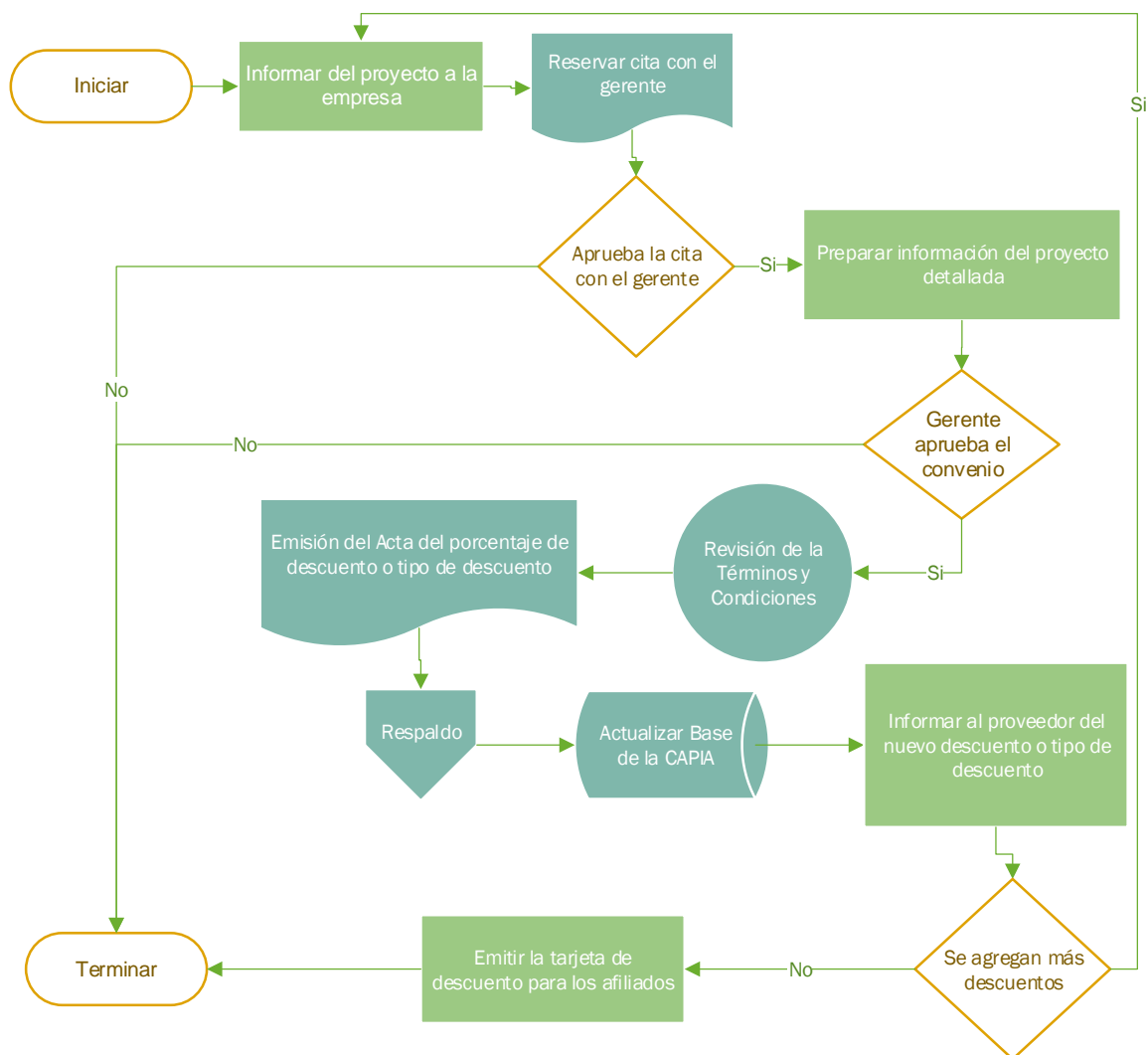
El proceso inicia con la decisión por parte del afiliado de contar con el marketplace o no, si no lo contrata el proceso termina, si lo contrata se procede a llenar toda la documentación necesaria y requerida, una vez llenados todos los documentos pertinentes, estos últimos son revisados por la dirección ejecutiva, de no ser aprobados se procede a revisarlos y llenarlos de nuevo, si son aprobados se firman para llamar al proveedor del servicio para que ingrese los datos de la nueva empresa, si la nueva

empresa no paga se espera a que se realice el pago para autorizarle a vender por el marketplace, si paga por el servicio se le brinda la autorización y puede comenzar a vender.

Tarjeta de Descuento

Ilustración D 5

Proceso Tarjeta de descuento



Elaboración: Autores

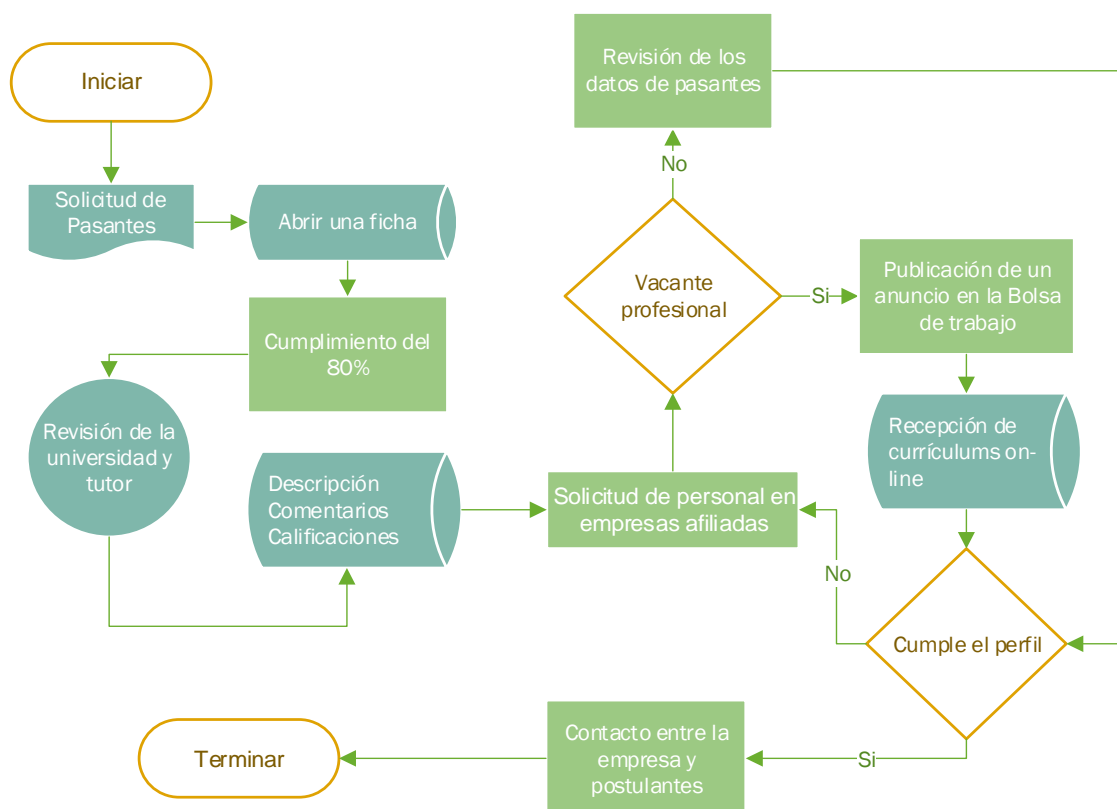
En este proceso se comienza por informar a las empresas sobre el proyecto de la tarjeta de descuento para reservar una cita escrita con el gerente, si no se aprueba la cita es debido a que no existe interés, por lo

tanto, se termina el proceso, pero de existir interés se procede a preparar toda la información detallada del proyecto para presentársela al gerente, si no aprueba el convenio se termina el proceso, pero si es aprobado se procede a revisar los términos y condiciones del convenio, después se emite el acta de porcentaje o tipo de descuento que la empresa se compromete a brindar a los poseedores de la tarjeta de descuento, el acta se respalda en físico y digital (base de datos de la CAPIA), posteriormente se informa al proveedor de la tarjeta del nuevo descuento o tipo de descuento, si se agregan más descuentos se procede a repetir todo el proceso mencionado, pero si ya no se adicionan más descuento se emite la tarjeta para los afiliados.

Bolsa de Trabajo

Ilustración D 6

Proceso Bolsa de Trabajo



Elaboración: Autores



Partimos por las solicitudes de pasantes por empresas afiliadas a la CAPIA, para crear una ficha en la base de datos de la bolsa de trabajo, al cumplirse el 80% de las pasantías, se pide una revisión de la universidad y tutor a cargo, los mismos llenan la ficha con una descripción del pasante, comentarios y calificaciones durante sus prácticas. Después las empresas solicitan personal por la bolsa de trabajo, de ser la vacante profesional se hace un anuncio, para que las personas interesadas envíen sus currículos vía on –line y se alimente la base de la bolsa, si la vacante no es profesional se revisan los datos de los pasantes, posteriormente en ambos casos es necesario que se cumpla el perfil de no ser el caso se procede a solicitar personal nuevamente, pero, si el perfil es adecuado se procede a poner en contacto a la empresa ofertante con los postulantes.

ANEXO E: PLAN ESTRATÉGICO

E1. Matriz PEYEA

Para realizar la matriz PEYEA en primer lugar se determina las diferentes fortalezas que posee el gremio, a estos se les asigna una puntuación y luego se obtiene el promedio.

Tabla E 1
Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIÓN
Diversidad en las fuentes de ingreso	3
Retorno de inversión en las capacitaciones	4
Nivel de endeudamiento	3
TOTAL	10
FORTALEZA DE INDUSTRIA	PUNTUACION
Tecnología	4
Competidores establecidos en el mercado	3
Potencial de crecimiento	3
TOTAL	10
ESTABILIDAD AMBIENTAL	PUNTUACIÓN
El país está experimentando una inestabilidad política	-4
Prestación de capacitaciones y asesorías gratuitas por parte de las entidades públicas	-3
Al tener la competencia mayor cobertura a nivel nacional se apodera del mercado presionando a la CAPIA a buscar nuevas zonas geográficas	-4
TOTAL	-11
VENTAJA COMPETITIVA	PUNTUACIÓN
La CAPIA es la única en el Azuay en contar con la certificación en prevención de riesgos laborales	-2
La ubicación de la Cámara permite brindar ayuda oportuna a clientes en el parque Industrial	-3
La Cámara tiene diversas ventanillas de atención de algunas Instituciones Públicas en sus oficinas	-2
TOTAL	-7

Elaboración: Autores

En el caso de la CAPIA los promedios obtenidos en las fortalezas financiera, industria, ambiental y competitiva han sido de 3,33, 3,33, (3,66), (2,33) respectivamente.

Para definir el punto sobre el eje de las X se suma el promedio de la fortaleza de industria con la ventaja competitiva, mientras que para determinar el punto de cruce con el eje Y se suman la fortaleza financiera con la estabilidad ambiental. De esta forma se obtuvo las coordenadas (1; -0,33).

E2. Matriz EFI y EFE

E2.1. Matriz EFI

Esta matriz permite realizar un análisis a los diversos factores internos entre ellos las fortalezas y las debilidades, así como la relevancia que tienen en el accionar del gremio. Con esta matriz se busca eliminar la subjetividad mediante un peso pondera y una calificación.

Tabla E 2
Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1. Institución formada basada en la ética y principios con renombre en el Azuay desde hace 49 años.	0,05	3	0,15
2. Capacidad de organizar capacitaciones o talleres de forma gratuita o pagada, para instituciones públicas o privadas, de manera abierta o in Company.	0,13	4	0,52
3. Experiencia en impulsar y organizar proyectos para el crecimiento de las empresas.	0,13	4	0,52
4. Existencia de varios convenios inter-institucionales firmados con el objetivo de generar beneficios para los afiliados.	0,08	3	0,24
5. Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas que permiten agilizar trámites y conseguir apoyo en diversos proyectos.	0,05	3	0,15
6. Infraestructura adecuada, propia y con una ubicación estratégica en el parque Industrial de Cuenca.	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
1. Falta de claridad de parte de la CAPIA sobre los beneficios que reciben los afiliados generando bajo nivel de credibilidad entre los socios.	0,09	1	0,09
2. Deficiente uso de mecanismos de recolección de información de los agremiados para conocer sus necesidades	0,05	2	0,1
3. Déficit del marketing institucional para promoción de capacitaciones o para información de eventos que se realizan.	0,05	1	0,05
4. Descripción de funciones de los trabajadores de nómina y por contrato poco claras.	0,09	2	0,18
5. Falta de equipamiento en las salas de capacitación y oficinas	0,03	1	0,03
6. Falta de liquidez	0,08	1	0,08
7. Falta de personal operativo de la Cámara	0,04	2	0,08
8. Falta de compromiso empresarial con el medio ambiente	0,03	2	0,06
9. Ausencia de políticas explícitas sobre financiamiento y apoyo a la comunidad	0,03	1	0,03
	1,00		2,49

Elaboración: Autores

E2.2. Matriz EFE

Permite realizar un análisis a los diversos factores externos a la empresa entre ellos las oportunidades y amenazas, así como la relevancia que tienen en el accionar de la Cámara.

Tabla E 3
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1. Leyes de educación que fomentan la vinculación universidad-empresa misma que podría permitir contar con la colaboración de los estudiantes en las actividades de la CAPIA.	0,03	1	0,03
2. Creación de entidades públicas que apoyan procesos de exportación por medio de las Cámaras (PROECUADOR) que podría incrementar el bienestar de los afiliados por la percepción de servicio que reciben y aumentar el número de empresas agremiadas.	0,05	2	0,1
3. Disponibilidad de entidades públicas para realizar talleres y capacitaciones de forma gratuita.	0,05	2	0,1
4. Programas de mejora de calidad para empresas (Mucho mejor Ecuador, INEN) que podrían incrementar los estándares de las empresas generando la necesidad de capacitaciones, asesorías y representatividad ante autoridades.	0,06	3	0,18
5. Variedad de proveedores para realizar capacitaciones y asistencias técnicas, asesorías.	0,09	3	0,27
6. Libertad en leyes para pertenecer a dos o más cámaras al mismo tiempo por parte de las empresas.	0,04	2	0,08
7. Existencia de micro empresas sin afiliarse a ninguna Cámara o gremio.	0,08	2	0,16
8. Políticas de apoyo para la generación de emprendimiento de parte del estado.	0,10	3	0,3
9. Alta aceptabilidad de los tres servicios ofrecidos por la CAPIA	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
1. Organizaciones internacionales de apoyo a las PYMES que realizan sus actividades sin intermediarios.	0,12	2	0,24
2. Competencia con otros gremios por afiliar empresas en el Azuay.	0,08	3	0,24
3. Diversas empresas que realizan consultorías técnicas a las compañías con menores costos o diversos equipos.	0,05	3	0,15
4. Liderazgo sectorial, por otras Cámaras.	0,05	2	0,1
5. Existencia de empresas que brindan capacitación a bajos costos	0,03	2	0,06
6. No obligatoriedad de afiliación a ninguna Cámara para las empresas	0,06	4	0,24



	1,00		2,69
--	------	--	------

Elaboración: Autores



E.3. Matriz FODA Cruzado

La matriz FODA CRUZADO analiza las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas de manera conjunta para poder determinar diversas estrategias de acción que permitan optimizar los factores internos y externos existentes.

Tabla E 4
FODA Cruzado I

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Institución formada basada en la ética y principios con renombre en el Azuay desde hace 49 años.	1. Falta de claridad de parte de la CAPIA sobre los beneficios que reciben los afiliados generando bajo nivel de credibilidad entre los socios.
2. Capacidad de organizar capacitaciones o talleres de forma gratuita o pagada, para instituciones públicas o privadas, de manera abierta o in Company.	2. Deficiente uso de mecanismos de recolección de información de los agremiados para conocer sus necesidades
3. Experiencia en impulsar y organizar proyectos para el crecimiento de las empresas.	3. Déficit del marketing institucional para promoción de capacitaciones o para información de eventos que se realizan.
4. Existencia de varios convenios inter-institucionales firmados con el objetivo de generar beneficios para los afiliados.	4. Descripción de funciones de los trabajadores de nómina y por contrato poco claras.
5. Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas que permiten agilizar trámites y conseguir apoyo en diversos proyectos.	5. Falta de equipamiento en las salas de capacitación y oficinas
6. Infraestructura adecuada, propia y con una ubicación estratégica en el parque Industrial de Cuenca.	6. Falta de liquidez
	7. Falta de personal operativo de la Cámara
	8. Falta de compromiso empresarial con el medio ambiente
	9. Ausencia de políticas explícitas sobre financiamiento y apoyo a la comunidad



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Leyes de educación que fomentan la vinculación universidad-empresa misma que podría permitir contar con la colaboración de los estudiantes en las actividades de la CAPIA.	1. Organizaciones internacionales de apoyo a las PYMES que realizan sus actividades sin intermediarios.
2. Creación de entidades públicas que apoyan procesos de exportación por medio de las Cámaras (PROECUADOR) que podría incrementar el bienestar de los afiliados por la percepción de servicio que reciben y aumentar el número de empresas agremiadas.	2. Competencia con otros gremios por afiliar empresas en el Azuay.
3. Disponibilidad de entidades públicas para realizar talleres y capacitaciones de forma gratuita.	3. Diversas empresas que realizan consultorías técnicas a las compañías con menores costos o diversos equipos.
4. Programas de mejora de calidad para empresas (Mucho mejor Ecuador, INEN) que podrían incrementar los estándares de las empresas generando la necesidad de capacitaciones, asesorías y representatividad ante autoridades.	4. Liderazgo sectorial, por otras Cámaras.
5. Variedad de proveedores para realizar capacitaciones y asistencias técnicas, asesorías.	5. Existencia de empresas que brindan capacitación a bajos costos
6. Libertad en leyes para pertenecer a dos o más cámaras al mismo tiempo por parte de las empresas.	6. No obligatoriedad de afiliación a ninguna Cámara para las empresas
7. Existencia de micro empresas sin afiliarse a ninguna Cámara o gremio.	
8. Políticas de apoyo para la generación de emprendimiento de parte del estado.	
9. Alta aceptabilidad de los tres servicios ofrecidos por la CAPIA	

Elaboración: Autores



Tabla E 5
FODA Cruzado II

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Extender el servicio de pasantes a las empresas afiliadas (F4,O1)	Pedir la colaboración de estudiantes de marketing y diseño para la elaboración de material publicitario de la CAPIA (D1, D3,D7, O1)
Generar capacitaciones dirigidas a la enseñanza y dirección en las exportaciones completamente gratuitas para las PYMES (F2, O2,O3)	Incrementar las tareas de recolección de datos mediante pequeñas encuestas en los diferentes talleres y capacitaciones (D2,O3)
Crear programas integrales que vayan desde el análisis hasta la implementación de una solución para elevar la calidad de los productos y procesos en las PYMES (F4, F5,F6,O4, O5)	Implementación de perfiles, roles y responsabilidades para cada puesto de trabajo para el personal de la Cámara (D4,O4)
Generar alianzas estratégicas con los colegios de profesionales para ampliar la cobertura y la cantidad de servicios ofrecidos (F1, F4, F6,O6,O7)	Solicitar el apoyo del estado mediante los diversos ministerios para mejorar los equipos de capacitación y trabajo en la CAPIA (D5, O8)
Promover proyectos para el desarrollo de las PYMES en colaboración de las entidades públicas (F2, F3,F5,F6,O8)	Capacitación a los empleados sobre las políticas de medio ambiente y trabajo con sectores vulnerables (D8,D9,O3)
Creación de los servicios aceptados en el estudio (F2,F3, F4,O9)	Crear políticas y campañas de reciclaje en la Cámara y las empresas afiliadas a ella (D8,O3)
	Fomentación de servicios y programas a favor de las personas de los sectores más vulnerables (D8,O8)
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Generar proyectos en alianzas con empresas privadas de los diferentes sectores que permitan ingresar a las pequeñas empresas con capacitaciones y entrenamientos exclusivos (F2,F3,F5,A1,A2,A3)	Crear aulas de capacitación con materiales y maquinarias específicas para los diferentes sectores (D1, D5, A3, A4, A5)
Crear beneficios claros y representativos para los agremiados (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A5,A6)	

Elaboración: Autores



E4. Matriz MCPE

Tabla E 6
Matriz MCPE

		Mejora de las mallas, horarios y tipos de capacitaciones		Incremento en la publicidad sobre los servicios ofrecido por la CAPIA		Implementación de los tres servicios objetos de estudio (Marketplace- tarjeta de descuento-bolsa de trabajo)	
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1. Institución formada basada en la ética y principios con renombre en el Azuay desde hace 49 años.	0,05	0	0	4	0,2	4	0,2
2. Capacidad de organizar capacitaciones o talleres de forma gratuita o pagada, para instituciones públicas o privadas, de manera abierta o in Company.	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
3. Experiencia en impulsar y organizar proyectos para el crecimiento de las empresas.	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
4. Existencia de varios convenios inter-institucionales firmados con el objetivo de generar beneficios para los afiliados.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
5. Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas que permiten agilizar trámites y conseguir apoyo en diversos proyectos.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
6. Infraestructura adecuada, propia y con una ubicación estratégica en el parque Industrial de Cuenca.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
DEBILIDADES			0		0		0
1. Falta de claridad de parte de la CAPIA sobre los beneficios que reciben los afiliados generando bajo nivel de credibilidad entre los socios.	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
2. Deficiente uso de mecanismos de recolección de información de los agremiados para conocer sus necesidades	0,05	0	0	3	0,15	4	0,2
3. Déficit del marketing institucional para promoción de capacitaciones o para información de eventos que se realizan.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
4. Descripción de funciones de los trabajadores de nómina y por contrato poco claras.	0,09	1	0,09	0	0	1	0,09
5. Falta de equipamiento en las salas de capacitación y oficinas	0,03	4	0,12	1	0,03	0	0
6. Falta de liquidez	0,08	1	0,08	0	0	2	0,16
7. Falta de personal operativo de la Cámara	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
8. Falta de compromiso empresarial con el medio ambiente	0,03	0	0	3	0,09	2	0,06



9. Ausencia de políticas explícitas sobre financiamiento y apoyo a la comunidad	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
	1,00		2,20		2,54		3,06
OPORTUNIDADES							
1. Leyes de educación que fomentan la vinculación universidad-empresa misma que podría permitir contar con la colaboración de los estudiantes en las actividades de la CAPIA.	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
2. Creación de entidades públicas que apoyan procesos de exportación por medio de las Cámaras (PROEcuador) que podría incrementar el bienestar de los afiliados por la percepción de servicio que reciben y aumentar el número de empresas agremiadas.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3. Disponibilidad de entidades públicas para realizar talleres y capacitaciones de forma gratuita.	0,05	2	0,1	4	0,2	0	0
4. Programas de mejora de calidad para empresas (Mucho mejor Ecuador, INEN) que podrían incrementar los estándares de las empresas generando la necesidad de capacitaciones, asesorías y representatividad ante autoridades.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
5. Variedad de proveedores para realizar capacitaciones y asistencias técnicas, asesorías.	0,09	4	0,36	3	0,27	0	0
6. Libertad en leyes para pertenecer a dos o más cámaras al mismo tiempo por parte de las empresas.	0,04	0	0	3	0,12	1	0,04
7. Existencia de micro empresas sin afiliarse a ninguna Cámara o gremio.	0,08	0	0	2	0,16	2	0,16
8. Políticas de apoyo para la generación de emprendimiento de parte del estado.	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
9. Alta aceptabilidad de los tres servicios ofrecidos por la CAPIA	0,11	0	0	2	0,22	4	0,44
AMENAZAS							
1. Organizaciones internacionales de apoyo a las PYMES que realizan sus actividades sin intermediarios.	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
2. Competencia con otros gremios por afiliar empresas en el Azuay.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
3. Diversas empresas que realizan consultorías técnicas a las compañías con menores costos o diversos equipos.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
4. Liderazgo sectorial, por otras Cámaras.	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
5. Existencia de empresas que brindan capacitación a bajos costos	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
6. No obligatoriedad de afiliación a ninguna Cámara para las empresas	0,06	0	0	1	0,06	0	0
	1,00		1,8		2,64		2,26
GRAN TOTAL	2.00	4,00		5,18		5,32	

Elaboración: Autores

ANEXO F: MATRIZ DE CAMBIO

F1. Parámetros

Tabla F 1

Interacción de la matriz de cambio

+	Prácticas Complementarias
	Débil / No existente interacción
-	Prácticas que interfieren

Fuente: Administración estratégica y política de negocios (2007)

Elaboración: Autores

Tabla F 2

Importancia para el empleo de las estrategias

2	Muy Importante
1	Algo Importante
0	Irrelevante
-1	Poca Interferencia
-2	Mucha Interferencia

Fuente: Administración estratégica y política de negocios (2007)

Elaboración: Autores

F2. Matriz de cambio para la CAPIA

¿Es viable la implementación de las prácticas meta?

Los cambios requeridos para implementar un modelo bajo un enfoque de gestión estratégica con RSE son factibles, como se aprecia en la figura F1, el cierto grado de informalidad en la planificación y su no sociabilización con los afiliados, pese a que intervienen con las prácticas metas, se solventan al emplear el modelo, el resto de actividades en curso sirven de soporte y complemento para el mismo.

¿Cuáles son los cambios requeridos?

- Planificar estratégicamente.
- Cambio de filosofía, se debe buscar la mejora continua.
- Involucrar a los grupos de interés en la planificación estratégica.

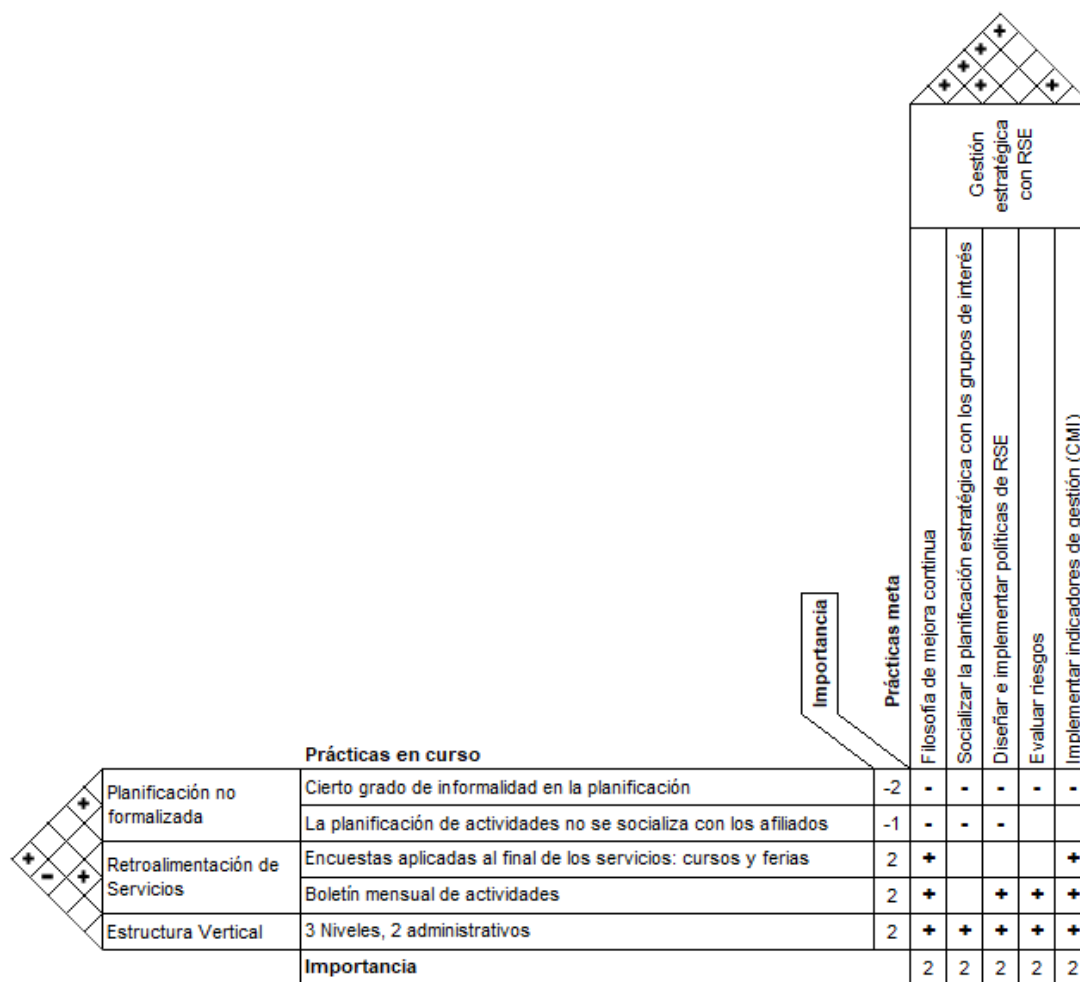
- Diseñar políticas de RSE, implementarlas y controlarlas mediante indicadores.
- Evaluar los riesgos del gremio continuamente.
- Utilizar indicadores de gestión como apoyo para la toma de decisiones.

¿Cuál es la secuencia de ejecución de la matriz?

Se debe seguir el modelo de negocio planteado en el capítulo cuatro, complementarlo con el capítulo cinco y seis.

Ilustración F 1

Matriz de cambio



Elaboración: Autores

ANEXO G: EVALUACIÓN FINANCIERA

G1. Estimación de nuevos afiliados

Partiendo de los resultados encontrados por el sondeo de mercado, se tiene una estimación promedio de 27 afiliados nuevos para cada año, debido a la implementación de los tres nuevos servicios.

Tabla G 1

Estimación de nuevos afiliados

Año	Afiliados	Nuevos Afiliados Promedio (Estimado)	Total Afiliados
2018	85	27	112
2019	112	27	139
2020	139	27	165
2021	165	27	192

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

G2. Pronóstico de la demanda de los nuevos servicios

Tabla G 2

Pronóstico de la demanda de los servicios

Año	Marketplace	Tarjeta de descuento	Bolsa de Trabajo
2018	54	20	62
2019	67	25	77
2020	80	30	92
2021	93	34	107

Fuente: Encuesta de percepción empresarial pymes (2018)

Elaboración: Autores

G3. Plan de inversión

Para la implementación de los tres servicios, se necesita realizar un desembolso en los siguientes rubros:

G3.1. Precios por la inversión en muebles y estanterías

Los precios incluyen envío (de ser el caso), los mismo fueron consultados en mercado libre Ecuador.

Ilustración G 1



	Nuevo - 20 vendidos
	Escritorios, estanterías, m... De Oficina
	U\$S 195
	Pago a acordar con el vendedor Acepta depósito bancario, efectivo. Más información
	 Envío gratis a todo el país Pedro Moncayo, Pichincha (Quito) Más información
Cantidad:	<div><div>1</div><div>^</div><div>v</div></div> <div>Comprar</div>

Precio escritorio de oficina

Fuente: Mercado libre Ecuador

Elaboración: Autores

Ilustración G 2

	Nuevo - 41 vendidos
	Silla Sillas Giratoria Ejecutiva Flat Oficinas Hospitales
	U\$S 69⁹⁹
	Pago a acordar con el vendedor Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito. Más información
	 Entrega a acordar con el vendedor Quito, Pichincha (Quito) Más información
Cantidad:	<div><div>1</div><div>^</div><div>v</div></div> <div>Comprar</div>

Precio silla de oficina

Fuente: Mercado libre Ecuador

Elaboración: Autores

G3.2. Precios por la inversión en tecnología

Ilustración G 3

DESKTOP HP PAVILION 570-P017C I5-7400 M16GB D1TB Z5M32AAR#ABA RF	
	Marca: HP Weight: 0.00kg Dimensions: 0.00cm x 0.00cm x 0.00cm
	Oferta en Efectivo: \$890.00
	IVA: \$890.00
	Consultar al Vendedor
	Recomendar a un amigo

Precio de ordenador de escritorio

Fuente: APC tecnología

Elaboración: Autores

Ilustración G 4

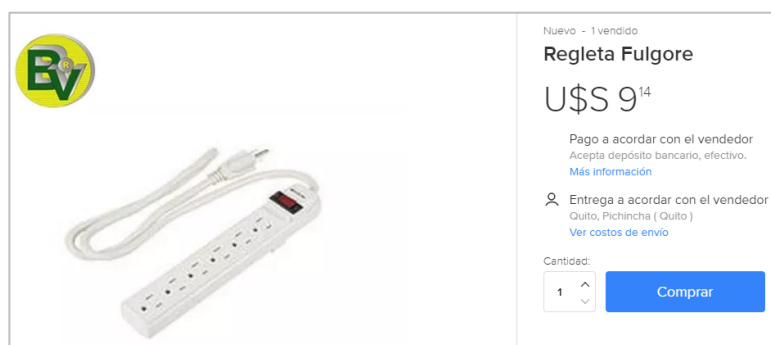


Monitor de escritorio

Fuente: Novicompu

Elaboración: Autores

Ilustración G 5



Regleta fulgore

Fuente: Mercado libre Ecuador

Elaboración: Autores

G3.3. Precios por la inversión en software

Ilustración G 6

Licencia Avast

Avast Business Antivirus Pro

Toda la protección antivirus esencial que necesita combinada con unas fantásticas capacidades que garantizan la seguridad de datos y servidores.

5 Dispositivo(s)

1 año US\$ 224⁹⁵ **COMPRAR**

2 años US\$ 337⁴⁵ **COMPRAR**

3 años US\$ 404⁹⁰ **COMPRAR**

Los precios no incluyen IVA.

Fuente: Avast Store
Elaboración: Autores

Ilustración G 7
Software NemonJobs Administraciones

	Free	Básico	Profesional	Premium	Elite
	Gratis	45,00€ MES	86,00€ MES	112,00€ MES	168,00€ MES
Candidatos	10 o menos	De 11 a 100	De 101 a 500	De 501 a 1000	De 1001 a 2000
Empresas	5	50	100	200	300
Usuarios Admin	1	3	5	10	15
Ofertas	5	100	300	800	1500
Formaciones	2	40	80	175	300
Soporte	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Escoger	Escoger	Escoger	Escoger	Escoger

Fuente: Nemon Intelligence business
Elaboración: Autores

Ilustración G 8







Dominios	1 Año	2 Años	3 Años	5 Años	10 Años
.com	\$ 11.99	\$ 23.98	\$ 35.97	\$ 59.95	\$ 119.90
.com.au	-	\$ 31.38	-	-	-
.com.br	\$ 17.79	\$ 35.58	\$ 53.37	\$ 88.95	\$ 177.90
.com.cn	\$ 9.39	\$ 18.78	\$ 28.17	\$ 46.95	\$ 93.90
.com.co	\$ 17.09	\$ 34.18	\$ 51.27	\$ 85.45	-
.com.de	\$ 9.99	\$ 19.98	\$ 29.97	\$ 49.95	\$ 99.90
.com.ec	\$ 39.20	\$ 78.40	\$ 117.60	\$ 196.00	\$ 392.00
.com.mx	\$ 17.09	\$ 34.18	\$ 51.27	\$ 85.45	-
.com.ru	\$ 6.39	-	-	-	-
.com.sc	\$ 127.99	\$ 255.98	\$ 383.97	\$ 639.95	\$ 1279.90

Precio del dominio

Fuente: EcuaWeb

Elaboración: Autores

Ilustración G 9

Tienda Online: E-commerce	Tienda Web Seguridad Garantizada Desde \$ 72.00 por 6 meses CONTRATAR	Tienda Pro Mayor Espacio para su Catálogo Desde \$ 84.00 por 6 meses CONTRATAR	Tienda Max Gran Cantidad de Espacio y Transferencia Desde \$ 108.00 por 6 meses CONTRATAR
Espacio en Disco	5 GB	8GB	10GB
Transferencia Mensual	50 GB	75 GB	100 GB
Cobros en línea 200			
Certificado SSL			
Dominios Alojados	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Cuentas de E-mail	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Dirección IP Dedicada U.S.A.	✓	✓	✓
Instalación Carrito Compras	✓	✓	✓
Instalación Carrito Compras	✓	✓	✓
Registro de Dominio	✓	✓	✓
Sello de Sitio Seguro	✓	✓	✓
Pago Semestral	\$us 72.00	\$us 84.00	\$us 108.00
Pago Anual	\$us 144.00	\$us 194.40	
	CONTRATAR	CONTRATAR	CONTRATAR

Precio hosting, certificado SSL y cobros on-line

Fuente: Neothek

Elaboración: Autores

G3.4. Totales para la inversión

La tabla G3 agrupa la inversión requerida:

Tabla G 3

Plan de inversión

(Dólares)		
Rubro\Años	0	1
EGRESOS:		
Adquisiciones	3.273.31	
Muebles y estanterías	265,00	



Impresiones	1.315,00	
Tecnología	1.033,00	
Software	1.023,90	
Capacitación	200,00	

Elaboración: Autores

Tabla G 4

Valores residuales

Concepto	Vida Útil	Valor Adquisición	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Equipo y Mobiliario	5	265,00	53,00	264,99	53,00
Tecnología	3	1.033,00	344,00	1.033,04	-
Total		1.298,00	397,00	1.298,00	-

Elaboración: Autores

G4. Tasa de inflación pronosticada

Para desarrollar el flujo de caja real, se debe contar con el pronóstico de la tasa de inflación anual, esta información se tomó de la tesis desarrollada por Mayra Jeanneth Tenesaca Guamán y Jehú Rasco Gómez (Tenesaca, 2017, pág. 234).

Tabla G 5

Inflación pronosticada

Año	Inflación pronosticada
2017	1,32%
2018	3,38%
2019	4,09%
2020	3,30%
2021	3,08%

Elaboración: Autores

**ANEXO H: CUADRO DE MANDO INTEGRAL****H1. Responsables de control**

Cada indicador debe tener un responsable (es) de su cumplimiento como se indica en la tabla H1.

Tabla H 1*Responsables de los indicadores del cuadro de mando integral*

 CAPIA	MATRIZ DE RESPONSABILIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Fecha de emisión	26-abr-18
		Fecha de Revisión	27-abr-18
PERSPECTIVA	OBJETIVO	RESPONSABLES	
FINANCIERA	Incrementar Ingresos por capacitaciones para el siguiente año.	COORDINADOR DE CAPACITACIONES, AUXILIAR CONTABLE	
	Incrementar la utilidad en los servicios.	COORDINADOR DE CAPACITACIONES	
	Incrementar el número de veces que se alcanza a realizar ventas con relación al activo.	COORDINADOR DE CAPACITACIONES, AUXILIAR CONTABLE	
	Aumentar el control que posee la empresa sobre sus proveedores.	AUXILIAR CONTABLE	
CLIENTE	Aumentar la tasa de agremiados a la Cámara.	DIRECTOR EJECUTIVO	
	Buscar una mayor participación de los agremiados.	DIRECTOR EJECUTIVO	
	Aumentar la satisfacción de los afiliados.	DIRECTOR EJECUTIVO; COORDINADOR DE CAPACITACIONES	
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el número de servicios ofrecidos por la Cámara.	DIRECTOR EJECUTIVO	
	Incrementar el grado de relevancia de la RSE en la toma de decisiones.	DIRECTORIO	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratar personal y asesoría para la implementación de la mejora de calidad.	DIRECTORIO; DIRECTOR EJECUTIVO	
	Capacitar a los empleados sobre manejos de software y marketing digital.	COORDINADOR DE CAPACITACIONES	
	Realizar un estudio de factibilidad sobre los servicios a ofrecer.	COORDINADOR DE CAPACITACIONES	

Elaboración: Autores

ANEXO I: SIMULACIÓN EN CRYSTALL BALL

I1. Supuestos

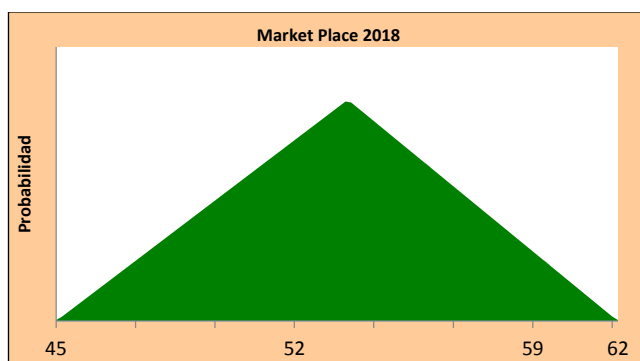
Debido a la necesidad de analizar los posibles escenarios, la distribución más adecuada para este fin, es la triangular con parámetros. Los parámetros de cada supuesto se basan en las estimaciones del Sondeo de Mercado.

Marketplace 2018

Mínimo	45
Más probable	54
Máximo	62

Ilustración I 1

Supuestos - Marketplace 2018

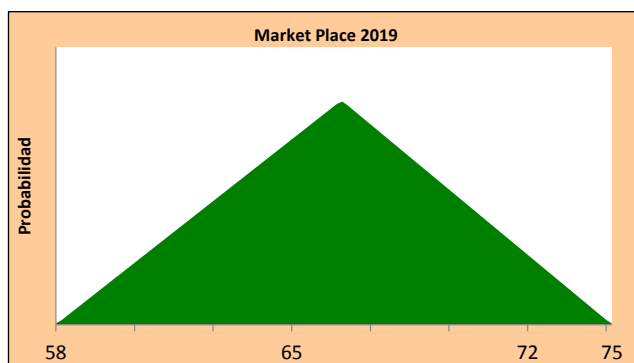


Marketplace 2019

Mínimo	58
Más probable	67
Máximo	75

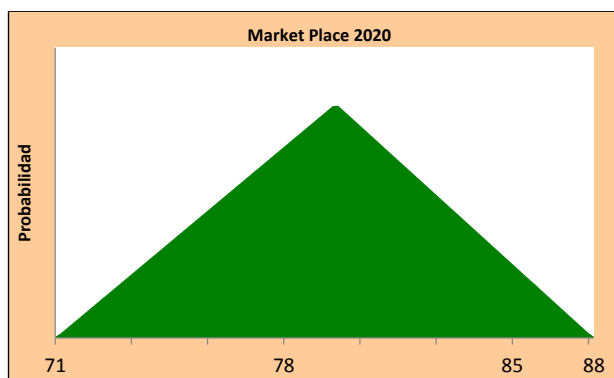
Ilustración I 2

Supuestos - Marketplace 2019

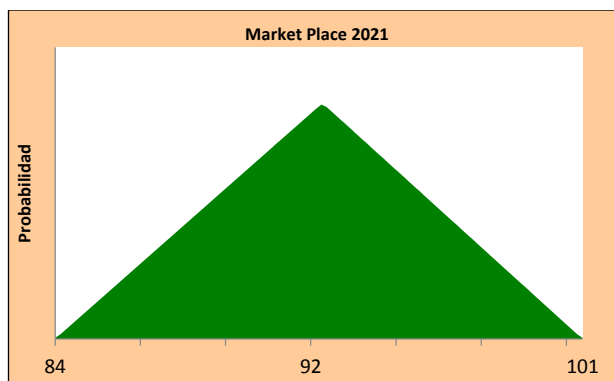


Marketplace 2020

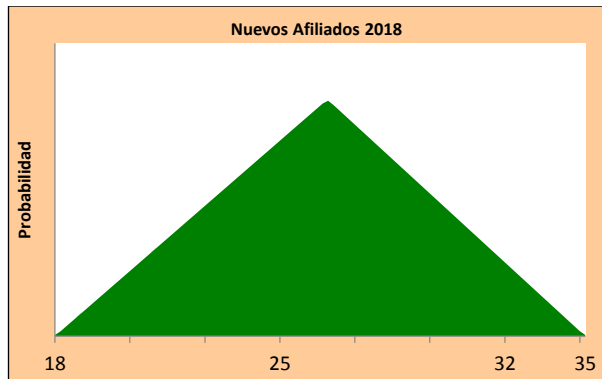
Mínimo	71
Más probable	80
Máximo	88

Ilustración I 3*Supuestos - Marketplace 2020***Marketplace 2021**

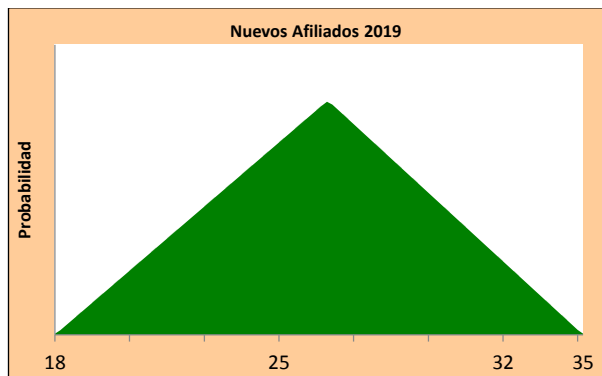
Mínimo	84
Más probable	93
Máximo	101

Ilustración I 4*Supuestos - Marketplace 2021***Nuevos afiliados 2018**

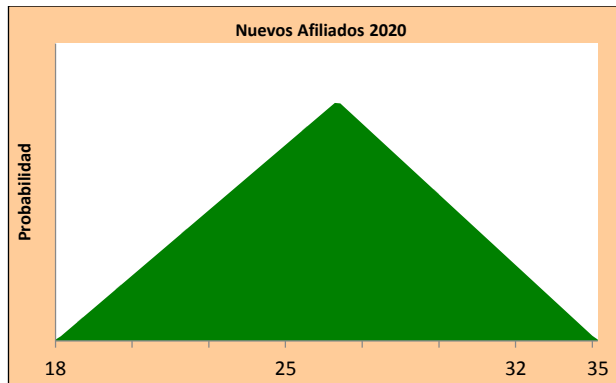
Mínimo	18
Más probable	27
Máximo	35

Ilustración I 5*Supuestos - Nuevos afiliados 2018****Nuevos afiliados 2019***

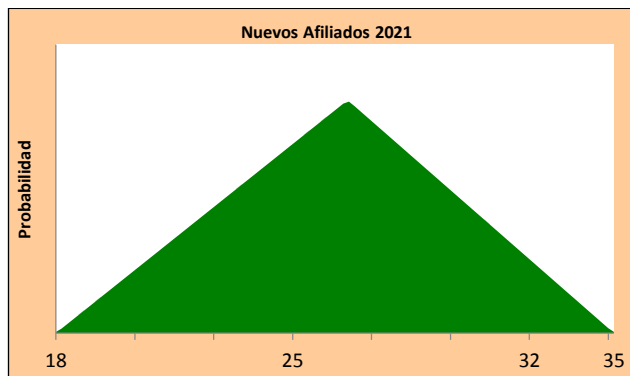
Mínimo	18
Más probable	27
Máximo	35

Ilustración I 6*Supuestos - Nuevos afiliados 2019****Nuevos afiliados 2020***

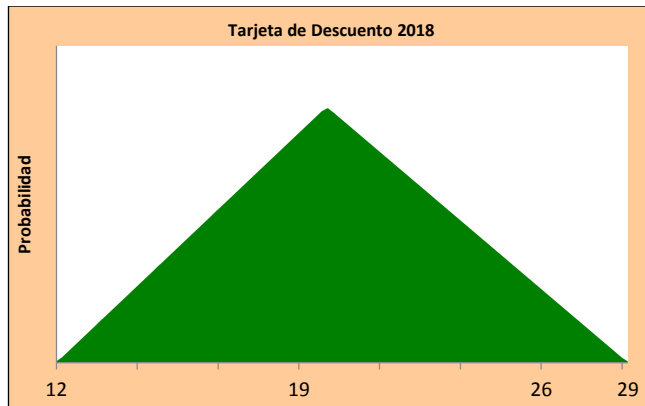
Mínimo	18
Más probable	27
Máximo	35

Ilustración I 7*Supuestos - Nuevos afiliados 2020****Nuevos afiliados 2021***

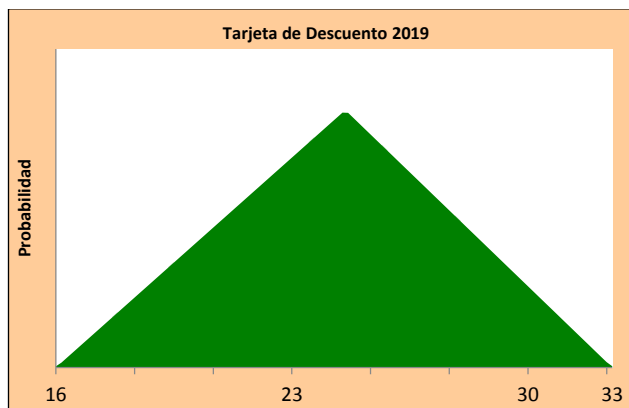
Mínimo	18
Más probable	27
Máximo	35

Ilustración I 8*Supuestos - Nuevos afiliados 2021****Tarjeta de descuento 2018***

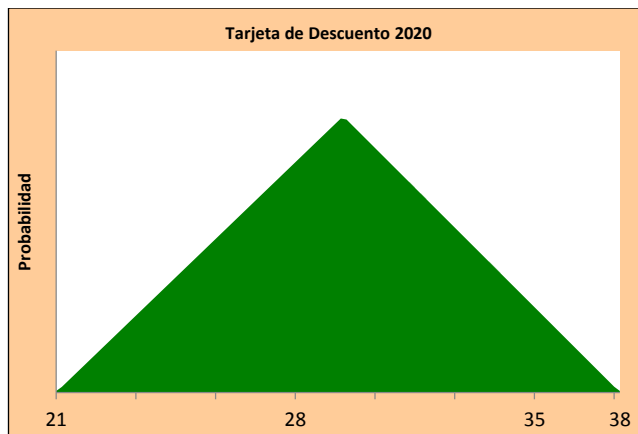
Mínimo	12
Más probable	20
Máximo	29

Ilustración I 9*Supuestos – Tarjeta de descuento 2018****Tarjeta de descuento 2019***

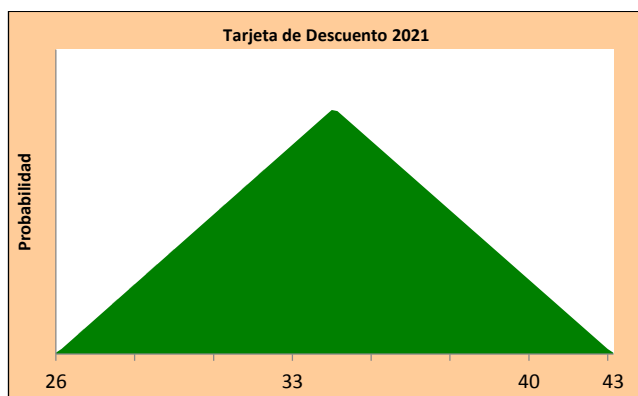
Mínimo	16
Más probable	25
Máximo	33

Ilustración I 10*Supuestos – Tarjeta de descuento 2019****Tarjeta de descuento 2020***

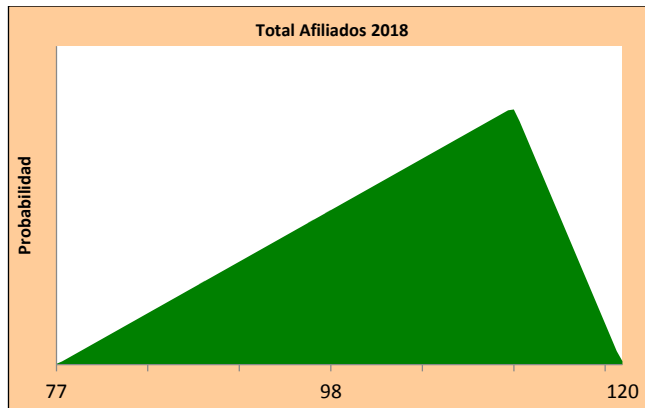
Mínimo	21
Más probable	30
Máximo	38

Ilustración I 11*Supuestos – Tarjeta de descuento 2020****Tarjeta de descuento 2021***

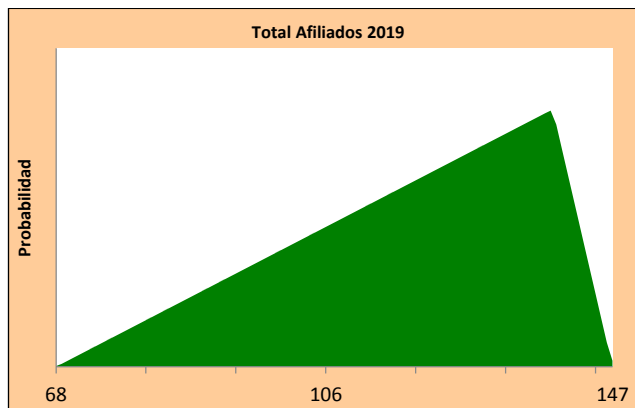
Mínimo	26
Más probable	34
Máximo	43

Ilustración I 12*Supuestos – Tarjeta de descuento 2021****Total de afiliados 2018***

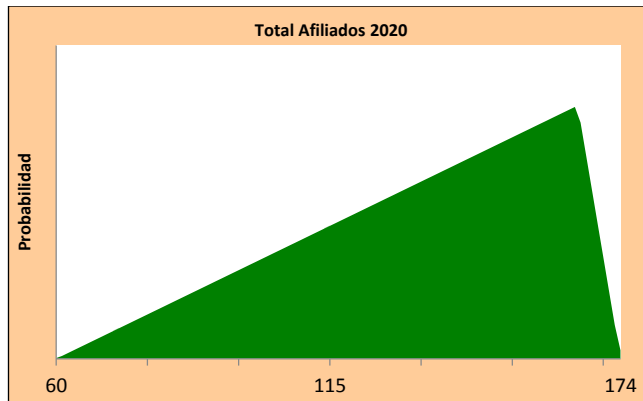
Mínimo	77
Más probable	112
Máximo	120

Ilustración I 13*Supuestos – Total afiliados 2018****Total de afiliados 2019***

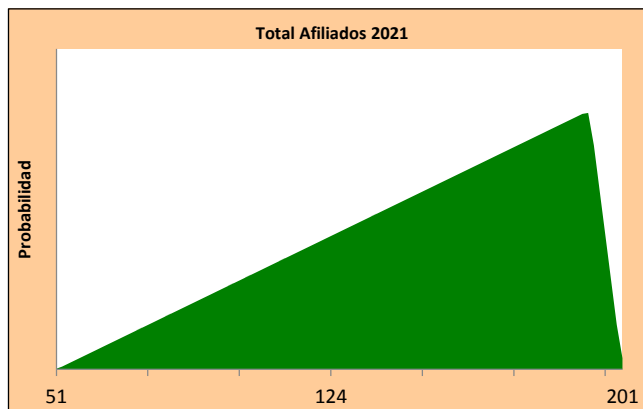
Mínimo	68
Más probable	139
Máximo	147

Ilustración I 14*Supuestos – Total afiliados 2019****Total de afiliados 2020***

Mínimo	60
Más probable	165
Máximo	174

Ilustración I 15*Supuestos – Total afiliados 2020****Total de afiliados 2021***

Mínimo	51
Más probable	192
Máximo	201

Ilustración I 16*Supuestos – Total afiliados 2021***I2. Análisis de Sensibilidad**

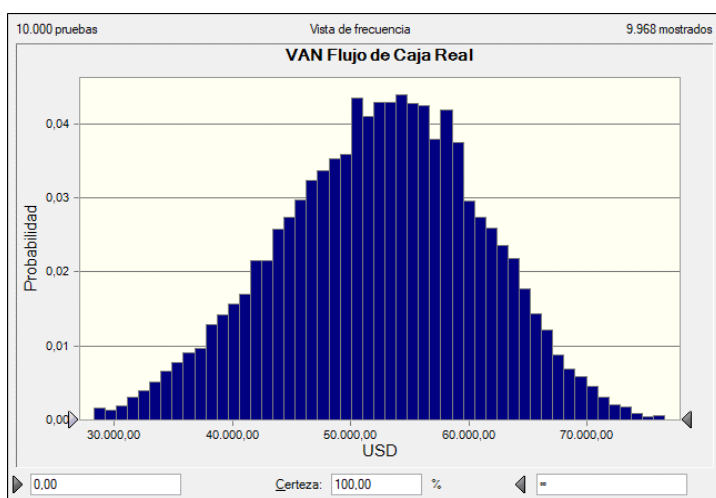
Con un nivel de confianza del 95%, con 10.000 pruebas ejecutadas y en base a los supuestos indicados en Anexo I.1, los resultados de la simulación se presentan a continuación.

12.1. Previsión Valor Actual Neto

Mayor a Cero

El nivel de certeza de que el VAN sea mayor a cero es del 100%, con un rango que inicia en \$USD 21.619,08 dólares y termina en \$USD 79.451,58 dólares, y una media de \$USD 52.403,12 dólares.

Gráfico I 1



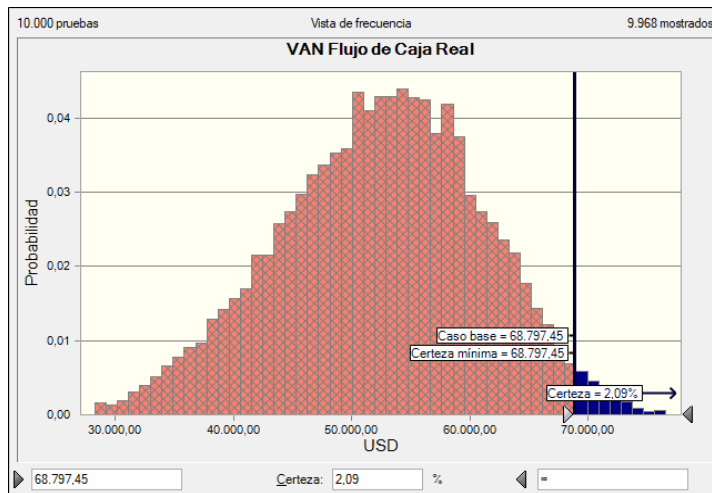
Probabilidad del VAN mayor a cero

Caso Base o mayor

Se tiene un nivel de certeza del 2,09% de que el VAN sea igual o mayor al caso base \$USD 68.797,45 dólares.

Gráfico I 2

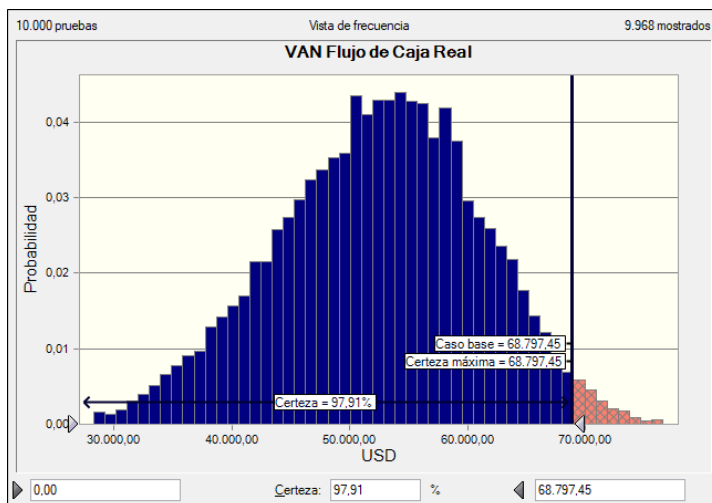
Probabilidad del VAN caso base



Mayor a cero y menor al caso base

Para que el VAN sea mayor a \$USD 0 dólares y menor al caso base \$USD 68.797,45 dólares, existe un 97,91% de nivel de certeza.

Gráfico I 3



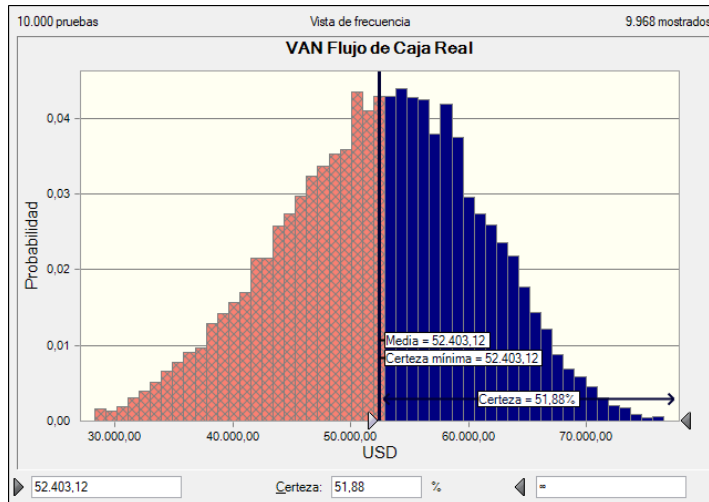
Probabilidad del VAN mayor a cero y menor al caso base

Mayor a la Media

La probabilidad de que el VAN sea mayor a la media \$USD 52.403,12 dólares es de 51,88%.

Gráfico I 4

Probabilidad del VAN mayor a la media



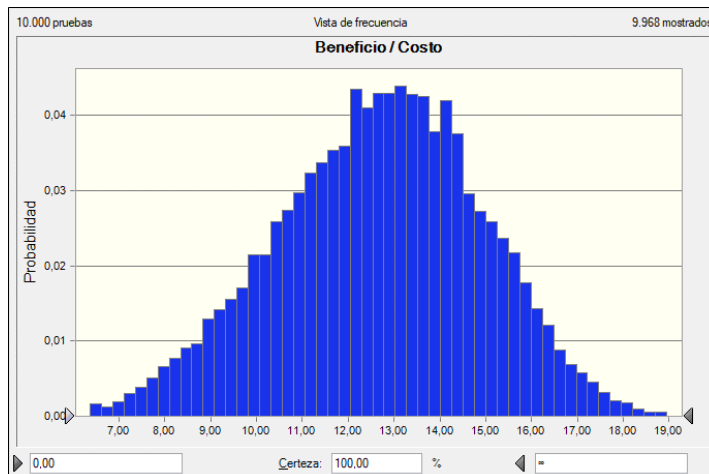
12.2. Previsión índice neto de rentabilidad

Mayor a cero

El nivel de certeza de que el INR sea mayor a cero es del 100%, con un rango que inicia en con un INR de 4,63 y termina en 19,71 de relación costo – beneficio, y una media de 12,66.

Gráfico I 5

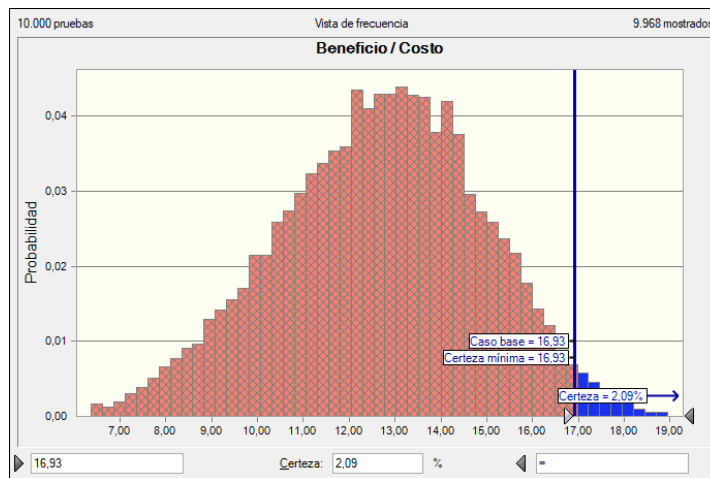
Probabilidad del IRN mayor a cero



Caso base o mayor

Se tiene un nivel de certeza del 2.09% de que el VAN sea igual o mayor al caso base 16,93 de relación costo – beneficio.

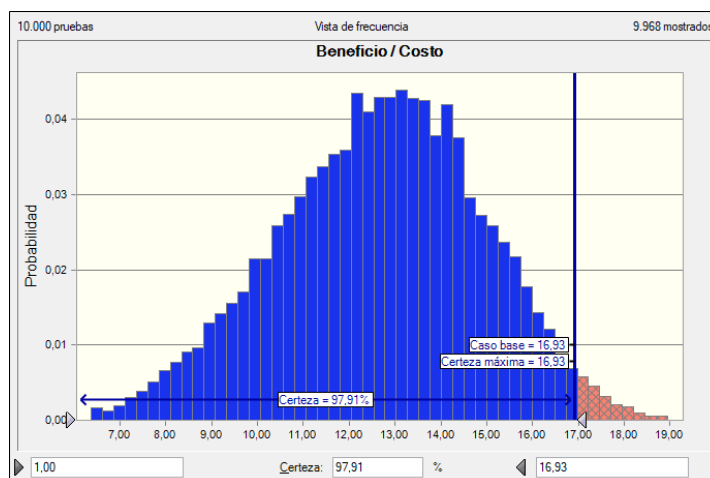
Gráfico I 6
Probabilidad del IRN caso base



Mayor a uno y menor al caso base

Para que el IRN sea mayor a uno y menor al caso base 16,93 existe un 97.91% de nivel de certeza.

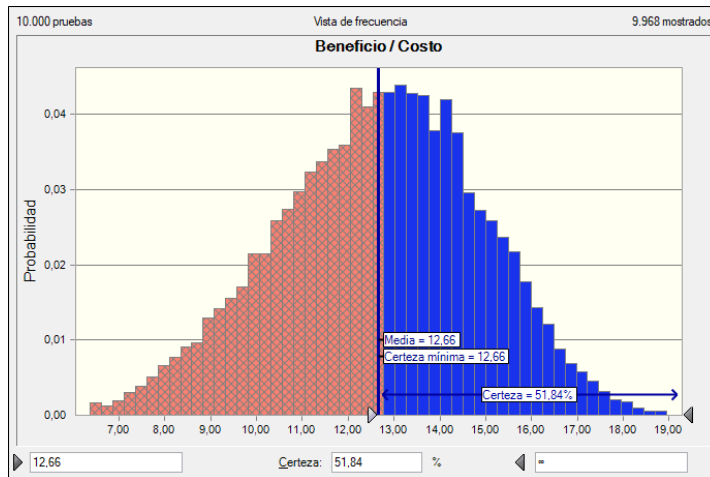
Gráfico I 7
Probabilidad del IRN mayor a uno y menor al caso base



Mayor a la Media

La probabilidad de que el IRN sea mayor a la media 12,66 es de 51.84%.

Gráfico I 8
Probabilidad del IRN mayor a la media



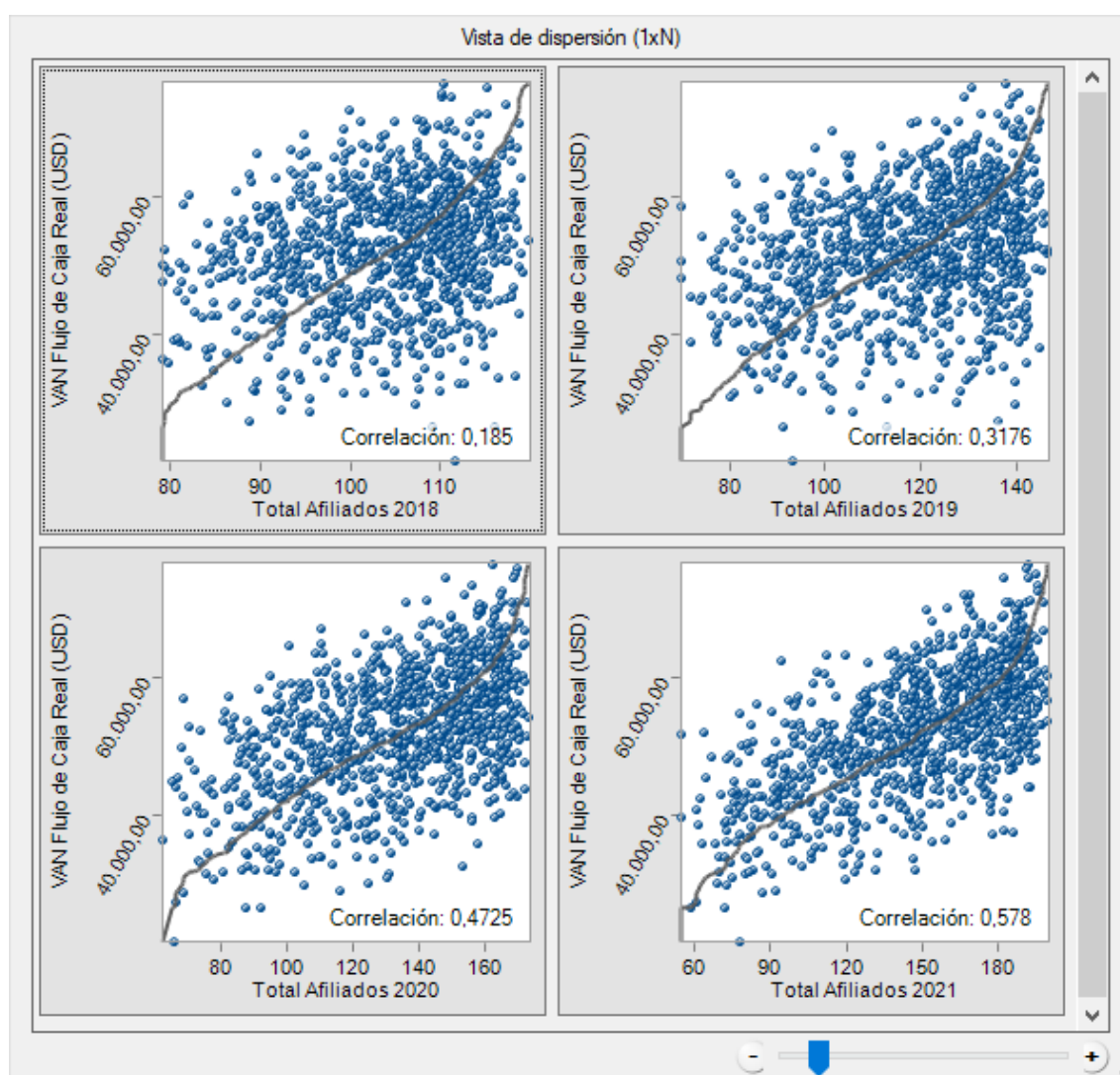
12.3. Análisis de dispersión

Dispersión del Valor Actual Neto

En todos los años existe una correlación positiva entre el total de afiliados con el VAN, para el año 2018 la correlación es de 0,19, para el 2019 es 0,32, en 2020 es de 0,47 y finalmente para 2021 es de 0,58, es decir, si incrementa el número de afiliados el VAN incrementará igualmente.

Gráfico I 9

Dispersión del VAN con respecto al Total de Afiliados

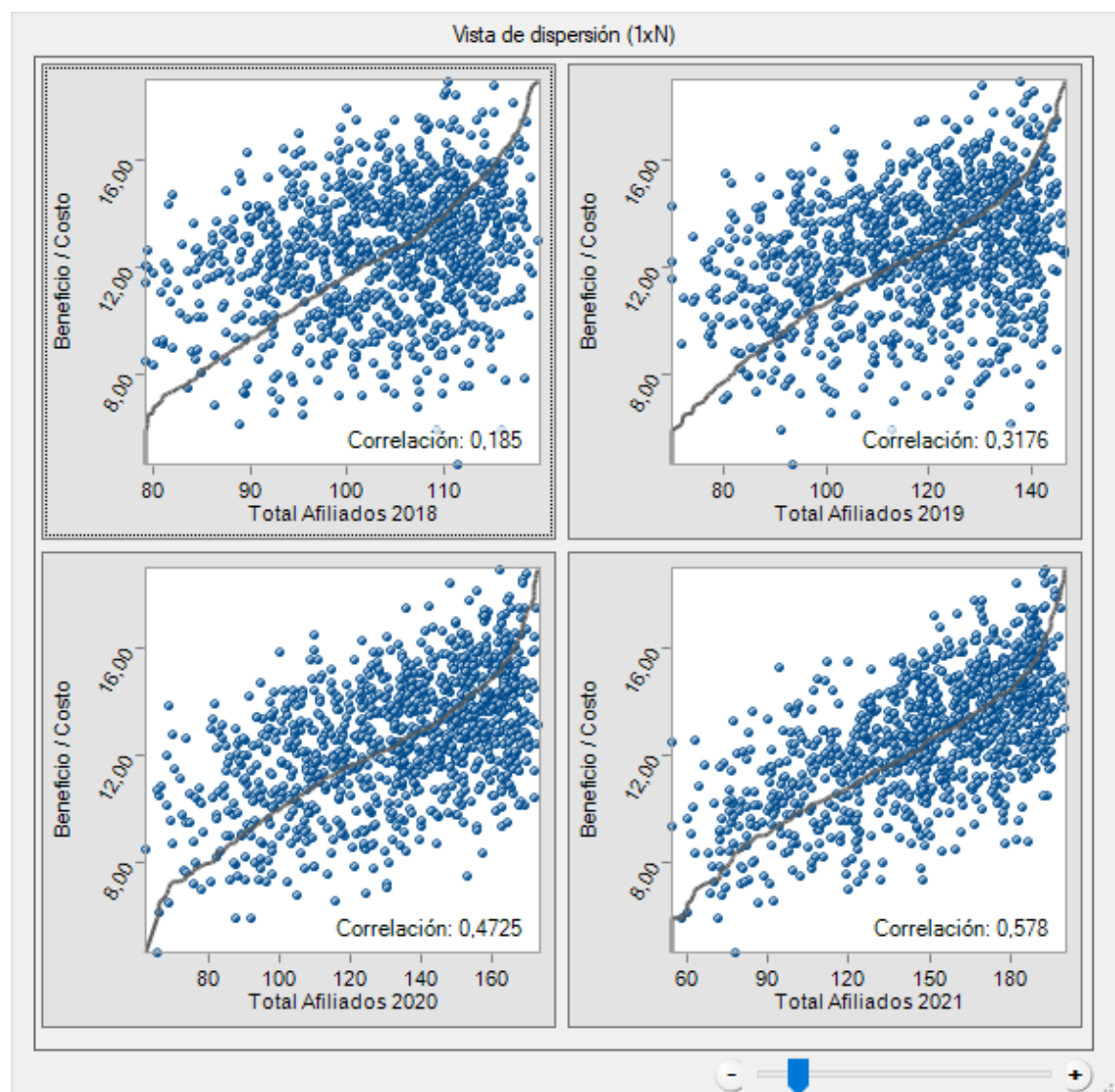


Dispersión del Índice Neto de Rentabilidad

Los resultados de correlación al igual que para el VAN son positivos, en el año 2018 la correlación es de 0,19, para el 2019 es 0,32, en 2020 es de 0,47 y finalmente para 2021 es de 0,59, si se incrementa el número de afiliados el INR se incrementará igualmente.

Gráfico I 10

Dispersión del IRN con respecto al Total de Afiliados





ANEXO J: PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN APROBADO

J1. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

PERTENENCIA ACADÉMICO – CIENTÍFICA

Un modelo de negocios requiere de conocimientos teóricos y prácticos en diversas áreas: Administración de la producción, Gestión del Talento Humano, Mercadotecnia, Finanzas Corporativas, entre otras. Se propone un modelo de negocio bajo Gestión Estratégica, para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), mismo que buscará mejorar la percepción tanto de beneficio como de satisfacción de los agremiados, a través de renovar su imagen corporativa, la implementación de estrategias basadas en Responsabilidad Social Empresarial, la creación de servicios adecuados para los afiliados, así como determinar los cambios requeridos en la gestión administrativa interna mediante las herramientas de: sondeo de mercado (socios, afiliados y potenciales clientes), además un análisis de viabilidad financiera, y el uso del Cuadro de Mando Integral.

Este modelo contribuirá a determinar las variables que se deben manejar dentro de los gremios del Azuay para generar crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, favoreciendo de forma especial a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay mediante datos estadísticos de necesidades reales de sus agremiados permitiendo mejorar su gestión y generando desarrollo a lo largo del tiempo.

PROBLEMÁTICA

El rol que desempeñan las Cámaras enfocadas en la pequeña Industria tanto en Ecuador como en el mundo, es de vital importancia pues son las encargadas de dar impulso, monitoreo y asesoría a las Pymes, así como un apoyo para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Aunque su funcionalidad y normativa es indicada dentro de la legislación de cada país en la que estos gremios operan, las técnicas que utilizan para brindar apoyo a los diversos sectores económicos son variadas, sin embargo, comparten en común la prestación de determinados servicios

tales como las capacitaciones, representación ante las autoridades públicas, cabildeo, organización de ferias, generación de préstamos, entre otros.

En el Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2016 el 98,02% de las empresas se encuentran en las categorías de pequeña o microempresa, constituyéndose el motor de la economía nacional ya que a pesar de que la mayoría de dichas empresas son de patrimonio familiar estas son fuentes generadoras de empleo. A continuación, se presenta el grado de relevancia que la pequeña industria tiene en Ecuador:

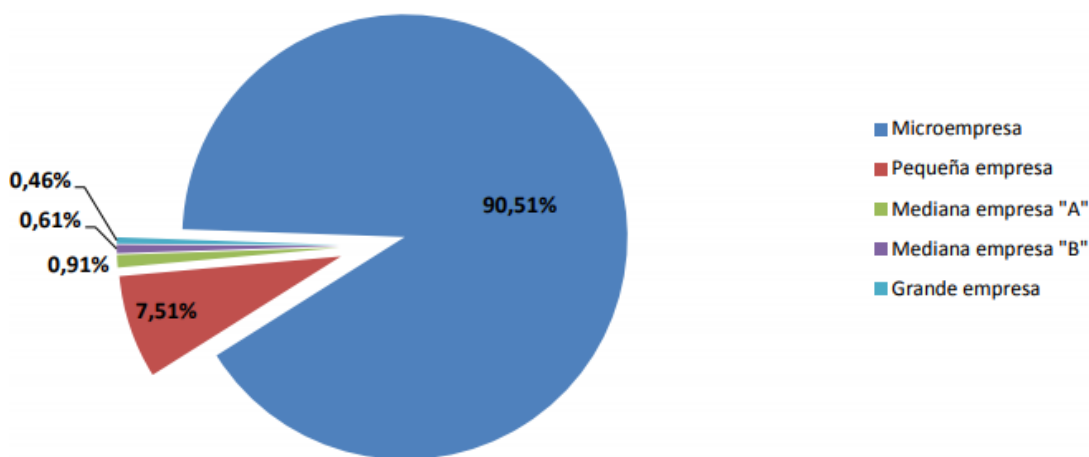


Ilustración 7. Estructura de empresas según su tamaño

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Año: 2016

Elaboración: INEC

Tamaño de Empresa 2016	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	763.636	90,51%
Pequeña empresa	63.400	7,51%
Mediana empresa "A"	7.703	0,91%
Mediana empresa "B"	5.143	0,61%
Grande empresa	3.863	0,46%
Total	843.745	100,00%

Nota: Clasificación emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Ilustración 8. . Cuadro de resumen de la estructura de empresas según su tamaño

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

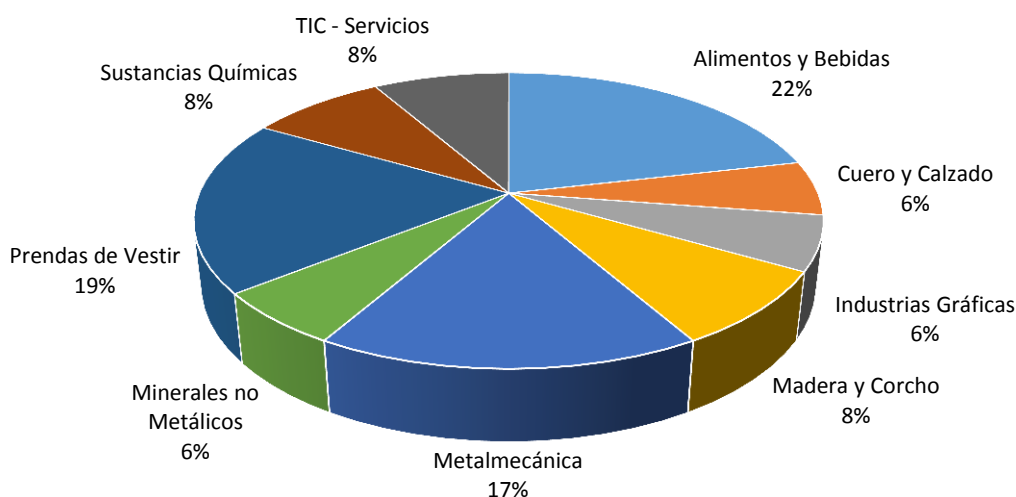
Año: 2016

Elaboración: INEC

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay “CAPIA”, agrupa 9 sectores productivos de la provincia: Alimentos y Bebidas, Industrias Gráficas, Cuero y Calzado, Madera y Corcho, Metalmecánica, Minerales no Metálicos, Prendas de Vestir, Sustancias Químicas y TIC – Servicios.

Actualmente la CAPIA cuenta con 84 empresas agremiadas de los diferentes sectores, siendo los más representativos los sectores Alimenticio, Prendas de Vestir y Metalmecánico con el 22%, 19% y 17% de participación respectivamente. A continuación, se presentan a detalle la conformación de los afiliados de la CAPIA:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS AFILIADAS POR SECTORES



PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS AFILIADAS POR SECTORES

Fuente: CAPIA

Año: 2017

Elaborado por: Autores

La publicación de la resolución 038-2007-TC en mayo del 2008 por el Tribunal Constitucional que eliminó la afiliación obligatoria como requisito indispensable para el ejercicio de actividades comerciales y profesionales, así como el debilitamiento en el prestigio de la CAPIA por problemas en la gestión interna generó una disminución considerable de agremiados a partir del año 2008, acarreando problemas para la organización cuyo principal sustento era el pago de aportes de los afiliados.



A pesar de los esfuerzos realizados por la dirección actual de la Cámara, la percepción de la misma no ha variado de una forma representativa ante los agremiados, lo que genera una inconformidad, pues, no sienten contar con un servicio adecuado y no visualizan una ventaja por su afiliación, tal es así el descontento que en el primer semestre del 2017 se han desafiliado cuatro empresas más.

1. Justificación

A sabiendas que un modelo de negocio brinda las directrices que una empresa requiere para alcanzar las metas y objetivos, mismos que a su vez permiten obtener rentabilidad a lo largo del tiempo gracias a la creación de valor para todos los grupos de interés.

Y debido a los problemas que la CAPIA experimentó a partir del año 2008 teniendo en cuenta que hasta el momento no existe una recuperación de la imagen corporativa del gremio, se propone el presente modelo de negocio para la CAPIA, en la ciudad de Cuenca – Ecuador, periodo 2018 - 2021; mismo que se realizará bajo Gestión Estratégica, utilizando el sondeo de mercados para la creación de un servicio diferenciado, elaboración de planes operativos y estratégicos basados en Responsabilidad Social Empresarial los cuales buscan mejorar la imagen corporativa (opinión y confianza de los afiliados y público en general) y gestión, de la cámara.

Para ello se analizará la existencia de ventajas competitivas dentro de la ciudad y se propondrá un Cuadro de Mando integral para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas empresariales, así como alinear todas las acciones en pro de los grupos de interés.

Un buen desempeño de la organización contribuiría al desarrollo de la economía local, debido a que si se mejora la gestión en la Cámara las PYMES podrán contar con servicios que realmente necesitan, información oportuna y asesorías adecuadas, lo que traería consigo un desarrollo de las pequeñas y medianas empresas generando un incremento en el empleo local.

2. Viabilidad



La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay busca brindar un servicio diferenciado a sus agremiados, por tal motivo la Economista Tania Suquinagua, Directora Ejecutiva, brindará acceso a la información requerida para desarrollar el modelo; la CAPIA no busca lucro, consecuentemente, siempre busca la mejora continua, que le brinde sostenibilidad en el tiempo.

El modelo exige herramientas de Análisis Financiero, Investigación de Mercados, Planificación Estratégica, Gestión Integral, entre otras, que han sido aprendidas en las cátedras dentro del pensum de estudio de la carrera Administración de Empresas en la Universidad de Cuenca; los análisis requeridos, su redacción y sustentación se pueden realizar sin ninguna dificultad con la tecnología actual mediante la herramienta del paquete de Office (Excel, Word, Visio y Power Point) y extensiones adicionales como Crystal Ball. Finalmente se cuenta con el apoyo de expertos en los temas propuestos en la Universidad de Cuenca, que pueden aportar con toda su experticia para desarrollar el modelo correctamente.

OBJETIVOS

1. Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

2. Objetivos Específicos

- Mejorar la imagen Corporativa del gremio implementado estrategias basadas en Responsabilidad Social Empresarial para la CAPIA.
- Desarrollar servicios adecuados a las necesidades de los afiliados de la Cámara.
- Proponer cambios en los procesos de gestión administrativa interna de la organización.

MARCO TEÓRICO

1. Listado de conceptos básicos



- Modelo de Negocio
- Estudio de Mercado
- Plan de Marketing
- Responsabilidad Social Empresarial
- Cuadro de Mando Integral
- Gestión y Planificación Estratégica
- Ventaja Competitiva y Cadena de Valor
- Evaluación Financiera

2. Redacción de los conceptos

Modelo de Negocios

Para Al-Debei “el modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos”. (Al-debei, 2008, págs. 9-10)

Estudio de Mercado

Según Kotler, Bloom y Hayes: “Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”. (Kotler, 2004)

Para llevar a cabo este estudio se necesita ejecutar cuatro etapas que son el establecimiento de objetivos de estudio, investigación exploratoria, búsqueda de información primaria y análisis de los datos y presentación del informe.

El cuestionario es por mucho el instrumento más común para realizar este estudio, ya sea administrado en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles, ya que hay muchas formas de plantear las preguntas. Las preguntas cerradas incluyen todas las posibles respuestas y los sujetos eligen entre ellas. Algunos



ejemplos son las preguntas de opción múltiple y las preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten que los sujetos respondan con sus propias palabras. (KOTLER P., Marketing, 2012, pág. 117)

La aplicación de cuestionarios permite conocer las necesidades de los afiliados, comportamiento con respecto a los actuales servicios, expectativas a futuro, precio que pagarían por el servicio, y la satisfacción de pertenecer a la CAPIA.

Plan de marketing

A criterio de Kotler y Armstrong: “Conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. (KOTLER P., 2008, pág. 52)

Mientras que para Staton, Etzel y Walker: “Combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio”. (STATON W., 2007, pág. 16)

El plan de marketing será construido en base al estudio de mercado mencionado anteriormente, aunque en este caso en particular, al ser un servicio inclusive se debe considerar 3 p's adicionales Personas, Procesos, Ambiente físico (Physical Environment, por sus siglas en inglés). Con el plan se busca cubrir una necesidad real de los afiliados que no haya sido satisfecha todavía.

Responsabilidad Social Empresarial

Paul Capriotti y Francisca Schulze, la definen: “Sin embargo, hay otra corriente (cada vez más mayoritaria) que afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol puramente económico, para asumir un rol social”. (CAPRIOTTI P., 2010, pág. 18)

Mientras que para CERES (Consortio Ecuatoriana para la Responsabilidad Social): “La RSE es un instrumento de la gestión empresarial con una visión alternativa de negocios de la empresa, que considera el aspecto económico, el social y el ambiental, así como la relación que la empresa establece con sus grupos de interés”. (CERES, 2008, pág. 13)



Una de las herramientas que mejor imagen corporativa crea es la Responsabilidad Social Empresarial, y lo más importante es que la implementación de esta filosofía en la administración no requiere de ninguna certificación, pues, los afiliados y público en general son los primeros en reconocerla cuando es bien aplicada.

Cuadro de Mando Integral

Adicionalmente contamos con una herramienta muy útil para conocer si la gestión es la adecuada, para Kaplan y Norton: “El Cuadro de Mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan R., 2002, pág. 14)

El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (Por sus siglas en inglés), brinda un conjunto de indicadores no solamente financieros, sino también indicadores orientados al cliente interno (empleados) y externo (agremiados), la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, y, los procesos internos de la organización. Esta herramienta utiliza un seguimiento a los indicadores mediante un semáforo, en el cuál resume los puntos débiles del negocio (Verde: Nivel Aceptable, Amarillo: Nivel Aceptable pero mejorable y Rojo: Nivel inaceptable).

Gestión y Planificación Estratégica

La gestión estratégica tiene sus bases en el autor Idalberto Chiavenato: “La planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en la que se debe formular y ejecutar la estrategia.” (Chiavenato, 2009, pág. 76). Con el tiempo varios autores aportaron diversos conceptos para derivar en el siguiente modelo:

- Rumbo Estratégico: Definición de la Misión (razón de ser o lo que hace la empresa), Visión (Hacia dónde queremos llegar o en qué lugar nos vemos a futuro), Valores (Ideales y convicciones muy arraigadas en las personas).
- Análisis Estratégico: Objetivos y metas que se desea alcanzar, el entorno micro y macro en el que opera nuestra empresa.



- Elección Estratégica: Estrategia (El cómo alcanzar los objetivos y metas), política de la empresa (normativa interna).
- Implementación Estratégica: Elaboración, ejecución e implementación del plan.

Para Fred David: “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (DAVID, 2013, pág. 5)

Las estrategias planteadas se basarán en Responsabilidad Social Empresarial, pero adicionalmente para que las personas valoren la implementación de esta filosofía en la CAPIA, se debe seleccionar las estrategias adecuadas que comuniquen a todos, quienes se benefician de su aplicación.

Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

Para Michael Porter: “La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como a un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos”. (Porter, 1991, pág. 51)

Porter también define al Valor: “En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona”. (Porter, 1991, pág. 52)

Se analizará la cadena de valor de la CAPIA, en busca de encontrar los procesos clave que le permitan satisfacer a sus agremiados y determinar si cuenta con ventajas competitivas.

Objetivo de la Evaluación Financiera

Para Maldonado Fernando: “Es el determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto para lo cual se compara los ingresos que genera el proyecto con los costos en los que el proyecto incurre tomando en consideración el costo de oportunidad de los fondos”. (Maldonado, 2006, pág. 86)

Si bien el servicio no busca generar márgenes de utilidad para la Cámara, los ingresos derivados de su implementación deben ayudar a que



la CAPIA sea sostenible y sustentable a lo largo del tiempo, por lo tanto, se debe evaluar el impacto que generará su implementación, para ello se parte de una evaluación financiera sin el servicio, para posteriormente evaluar la situación con el servicio implementado, para este fin, complementaremos el análisis financiero con el simulador Crystal Ball: “La familia de productos Crystal Ball de Oracle es la aplicación basada en hoja de cálculos para la simulación, predicción y optimización” (Oracle, 2017), pues brinda apoyo estadístico y mide el impacto que tendrá el modelo en las finanzas de la CAPIA.

PROCESO METODOLÓGICO

- **Tipo de Investigación**

Investigación de carácter cualitativo y cuantitativo, pues por un lado buscamos mejorar la marca de CAPIA, para lo que se desarrollará un estudio de mercado interno, para entender qué esperan los agremiados de esta institución, que contará con la utilización de cuestionarios; y de carácter cuantitativa por la naturaleza del Cuadro de Mando Integral, que trabaja con indicadores, que sin importar el carácter son numéricos, el análisis financiero a la empresa, y la simulación mediante crystal ball, utilizan diversas técnicas matemáticas y estadísticas para su cálculo.

- **Técnicas a ser empleadas en el Modelo de Negocios**

- **Cuestionarios:** Conjunto de preguntas que buscan responder una incógnita, para el presente modelo tenemos:
 - **Cuestionario para Estudio de mercado:** Preguntas que pueden ser de opción abierta o cerrada, utiliza escalas nominales, ordinales, de intervalo, o, de razón; escalas comparativas, comparación pareada¹⁵, rangos ordenados¹⁶, suma constante¹⁷, o, clasificación Q¹⁸; y

¹⁵ Se presentan dos objetos a un encuestado y se le pide seleccionar uno de acuerdo a un criterio.

¹⁶ Se presentan a los encuestados diversos objetos y se les pide que ordenen de acuerdo a algún criterio.

las no comparativas, escala de clasificación continua, o, escala de clasificación no continua como Likert, Diferencial Semántico o Stapel.

- **Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial:** Modelo de preguntas desarrollado por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), en el que se evalúa mediante los indicadores ETHOS: Valores, transparencia y gobierno corporativo, Proveedores, Público Interno, Medioambiente, Consumidores, Comunidad, y, Gobierno y Sociedad. El resultado indica el grado de Responsabilidad Social en cada área.
- **Análisis Financiero:** Se aplican a los estados de: Situación Financiera, Resultados, Pérdidas y Ganancias, y, Flujo de Caja:
 - **Análisis Estático o vertical:** Analiza la composición de los estados financieros, la representatividad de cada componente y su relevancia.
 - **Análisis Dinámico u horizontal:** Compara periodos anteriores con respecto al periodo actual (2017) para medir el desempeño empresarial con respecto al pasado.
 - **Indicadores:** Adicionalmente, se calculan Indicadores Financieros, Indicadores de Rentabilidad e Indicadores de Eficiencia, que revelan la salud financiera de la empresa.
 - **Ciclo Operativo:** Tiempo en que le toma a la empresa elaborar el producto o servicio hasta recuperar su inversión mediante el cobro de las cuentas por cobrar.

¹⁷ Los encuestados distribuyen una suma constante como dinero, puntos o fichas entre un conjunto de objetos de estímulo con relación a un criterio.

¹⁸ Discrimina entre un número grande de objetos de forma rápida.



- **Punto de equilibrio:** La empresa no posee ni pérdidas ni ganancias.
- **Sistema Dupont:** Mide la Rentabilidad sobre los activos (ROA), y, la Rentabilidad sobre la inversión (ROE).
- **Balance Socore Card:** Conjunto de indicadores tanto cualitativos o cuantitativos que permiten tener un control de las cuatro perspectivas de la organización:
 - **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Incluye las capacidades que poseen los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.
 - **Perspectiva de Procesos Internos:** Indica los procesos que generan valor para el cliente, examina los procesos de innovación, operativos, y servicio post-venta.
 - **Perspectiva del Cliente:** Identifica a los clientes y el segmento al que pertenecen.
 - **Perspectiva Financiera:** Se nutre de los indicadores del análisis financiero. Buscan generar valor alineado todas las anteriores perspectivas, para todos los grupos de interés.
- **Simulador Crystal Ball:** Simulador complementario de Microsoft Excel, permite analizar escenarios pesimistas, normales y optimistas en base a medidas estadísticas como: Distribución normal, niveles de confianza, medias, desviaciones estándar, percentiles, entre otras.

RESULTADOS ESPERADOS

Con este modelo se busca incrementar la participación a un 85% de los socios en las actividades realizadas por la empresa, generando en los agremiados la percepción de beneficio por la afiliación a la Cámara.

Otro indicador que se busca mejor es el índice de satisfacción de los agremiados, personal interno de la copia y el directorio.



En base al incremento de los indicadores anteriores se plantea incrementar el índice de penetración de mercado en un 0.40% lo que llevaría a un incremento directo en el presupuesto ya que el 20% del mismo se basa en cuotas sociales.

**ESQUEMA TENTATIVO**

Actividad	
1. DIAGNÓSTICO	
1.1. Identificación de oportunidades de negocio	1.1.1 La oportunidad de negocio (Servicios al afiliado)
	1.1.2 Zona y Cobertura
	1.1.3 Descripción de la oportunidad
1.2. Delimitación de oportunidades	1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto
	1.2.2 Identificación de los actores
	1.2.3 Identificación de la oferta - actual y sus principales problemas
	1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses de la CAPIA
2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD	
2.1 Construcción de Línea Base	2.1.1 Levantamiento de la información general de la empresa
	2.1.2 Organizar la logística para construir la línea base
	2.1.3 Realizar las entrevistas a los colaboradores de la CAPIA
	2.1.4 Resultados en impreso y Excel
	2.1.5 Validar los resultados tanto en papel y con en el campo



3. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	
3.1. Fase de análisis de objetivo, servicio y alcance	
3.2. Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes	
3.3 Plan estratégico de acción	
3.4 Identificar los puntos más relevantes al momento de reconocer valor en la prestación de servicios	
4. MODELO DE NEGOCIO	
4.1 Plan del modelo de negocio	
4.2 Esquema Básico	4.2.1 Descripción de la empresa: Misión, Visión, Valores, Objetivos y Metas
	4.2.2 Descripción de los grupos de interés
4.3 Análisis PESTEL	4.3.1 Entorno Político
	4.3.2 Entorno Económico (Macro y Micro)
	4.3.3 Entorno Social
	4.3.4 Entorno Tecnológico
	4.3.5 Entorno Jurídico
	4.3.6 Entorno Ambiental
4.4 Análisis de Marketing	4.4.1 Producto
	4.4.2 Precio
	4.4.3 Plaza
	4.4.4 Promoción
4.5 Análisis de Responsabilidad Social Empresarial	4.5.1 Cuestionario de Indicadores ETHOS
	4.5.2 Interpretación de los resultados
4.6 Plan estratégico	4.6.1 Análisis FODA
	4.6.2 Plan Estratégico de Acción basado en Responsabilidad Social Empresarial



4.7 Plan de Operación	4.7.1 Objetivos Específicos
	4.7.2 Plan Operativo de Acción
4.8 Análisis económico y financiero	4.8.1 Evaluación de Rentabilidad
	4.8.2 Plan financiero
5. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO	
5.1 Indicadores de Impacto esperados: económico, social y ambiental	
5.2. Plan de monitoreo y evaluación mediante el Cuadro de Mando Integral	
6. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	
6.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación	
6.2 Simulación mediante Crystal Ball	
7. APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN	
8. BIBLIOGRAFÍA	



CRONOGRAMA

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. APROBACIÓN DE LA IDEA Y PROTOCOLO DEL MODELO DE NEGOCIO																								
B. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO																								
1. DIAGNÓSTICO																								
2. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD																								
3. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO																								
4. MODELO DE NEGOCIO																								
5. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO																								
6. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO																								
7. APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y REGIÓN																								
8. BIBLIOGRAFÍA																								
C. PRESENTACIÓN Y SUSTENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO																								

BIBLIOGRAFÍA

Para desarrollar este modelo contaremos con las siguientes fuentes bibliográficas:

Referencias

- Al-debei, M. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems* (p. 11). Toronto: ON.
- CAPRIOTTI P., S. F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: EBS Consulting Group.
- CERES. (2008). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial*. Quito: Mantis Comunicación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- DAVID, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kaplan R., N. D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card)*. Barcelona: Gestión 2000.
- KOTLER P., A. G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- KOTLER P., A. G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P. B. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Mexico: Paidós.
- Maldonado, F. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Cuenca: U ediciones.
- Oracle. (2017, 11 26). *Oracle Crystal Ball*. Retrieved from Oracle Crystal Ball: <http://www.oracle.com/partners/esa/products/applications/crystal-ball/overview/overview-2004270-esa.html>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- STATON W., E. M. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



8. BIBLIOGRAFÍA

Para desarrollar este modelo se han utilizado las siguientes fuentes bibliográficas:

- Al-debei, M. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems* (pág. 11). Toronto: ON.
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (17 de Diciembre de 2014). Estatutos. *Estatutos*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- CANTO, J. V. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 25-26.
- CAPRIOTTI P., S. F. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: EBS Consulting Group.
- CERES. (2008). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial*. Quito: Mantis Comunicación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- DAVID, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ekos Negocios. (31 de Octubre de 2017). *Ekos*. Obtenido de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9813>
- El Telégrafo. (18 de diciembre de 2017). Redacción Económica. *La economía de Ecuador crecerá el 2% en 2018*. Quito, Pichincha, Ecuador: El Telégrafo. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-economia-de-ecuador-crecera-el-2-en-2018>
- Kaplan R., N. D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Score Card)*. Barcelona: Gestión 2000.
- KOTLER P., A. G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- KOTLER P., A. G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P. B. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Mexico: Paidós.



- Maldonado, F. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Cuenca: U ediciones.
- Oracle. (26 de 11 de 2017). *Oracle Crystal Ball*. Obtenido de Oracle Crystal Ball: <http://www.oracle.com/partners/esa/products/applications/crystal-ball/overview/overview-2004270-esa.html>
- PORTER, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- STATON W., E. M. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Tenesaca, M. R. (2017). "DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR LADRILLERO ARTESANAL DEL CANTÓN CUENCA, PERÍODO 2017 - 2019. *"DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR LADRILLERO ARTESANAL DEL CANTÓN CUENCA, PERÍODO 2017 - 2019*. Cuenca, Azuay, Ecuador.